

Rafael Guízar Montúfar

DESARROLLO organizacional

Principios y aplicaciones

4ª EDICIÓN

Mc Graw Hill Education

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principios y aplicaciones

Cuarta edición

Rafael Guízar Montúfar

Universidad de La Salle Bajío

Mc Graw Hill Education

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director general México: Miguel Ángel Toledo
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Ana Laura Delgado Rodríguez
Supervisor de producción: Zeferino García García

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES
Cuarta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2013, 2008, 2003, 1998, respecto a la cuarta edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0932-1
ISBN (edición anterior): 978-970-10-6484-9

1234567890 2456789013

Impreso en México *Printed in Mexico*

Dedicatorias

A Dios,
por la fe y templanza que ha infundido en mí
bajo diversas circunstancias.

A mi querida esposa Tere,
fiel compañera en todos los éxitos
y viscisitudes de la vida.

A mis hijos Teresita de la Luz y Rafa,
como testimonio del apoyo e inspiración
que en todo momento me impregnan.

A mi nietecita María José,
quien ha infundido nuevos bríos
y me ha permitido vislumbrar
nuevos horizontes en la vida.

A mis padres,
por haber plantado en mí la semilla
de la constancia y la fortaleza de espíritu.

A mis inolvidables hermanos
Alejandro y Luis Eduardo (qepd),
a quienes en todo momento tengo presentes.

Agradecimientos especiales

Definitivamente este modesto trabajo quedaría inconcluso sin agradecer de manera particular al licenciado Jesús Mares Chacón, coordinador editorial, su orientación, apoyo y confianza en esta obra.

A las licenciadas Ana Delgado y Marcela Rocha, por imprimir un tinte de actualidad a esta nueva edición, apoyado en forma excelente por su creativo equipo, elemento indispensable para la exitosa conclusión de la presente obra.

Al hermano Andrés Govela Gutiérrez, Rector de la Universidad de La Salle Bajío, por su paciente orientación en la noble tarea de la educación.

Contenido

Dedicatorias V
Agradecimientos especiales VI
Prefacio XII
Introducción XIV
Acerca del autor XV

Sección I

Fundamentos del desarrollo organizacional 1

Capítulo 1 Introducción general al desarrollo organizacional 3

Introducción 4
¿Qué es el desarrollo organizacional? 6
Términos básicos en el DO 6
¿Por qué apoyarse en el DO? 8
Características del DO 8
Resumen 12
Términos y conceptos de repaso 12
Preguntas para análisis 12
Ejercicio vivencial 1.1 13
Caso de estudio 1.1 14

Capítulo 2 Historia abreviada de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica 15

Introducción 16
El desarrollo organizacional en el extranjero 16
Evolución del DO en México 19
Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas 20
Resumen 22
Términos y conceptos de repaso 22
Preguntas para análisis 22
Ejercicio vivencial 2.1 23
Caso de estudio 2.1 24
Caso de estudio 2.2 25

Capítulo 3 La naturaleza del cambio planeado 27

El modelo de cambio de Kurt Lewin 28
Modelo de planeación 32
Modelo de investigación-acción 32
Modelo del cambio planeado de Faria Mello 34
Resumen 39
Términos y conceptos de repaso 39
Preguntas para análisis 39
Ejercicio vivencial 3.1 40
Caso de estudio 3.1 41
Caso de estudio 3.2 42
Caso de estudio 3.3 43

Sección II

Procesos del desarrollo organizacional 49

Capítulo 4 El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico 51
Introducción 52
Historia del enfoque de sistemas 52
Diversas definiciones de sistemas 52
Enfoque de sistema abierto 52
Diagnóstico del sistema organizacional 56
Modelo de sistemas de Rensis Likert 57
Fuerzas impulsoras y restrictivas 60
Resumen 62
Términos y conceptos de repaso 63
Preguntas para análisis 63
Ejercicio vivencial 4.1 64
Caso de estudio 4.1 65
Caso de estudio 4.2 66
Caso de estudio 4.3 67

Capítulo 5 Instrumentos para recopilar información 69
Introducción 70
Planeación de la información recopilada 70
Recopilación de la información 70
Resumen 92
Términos y conceptos de repaso 92
Preguntas para discusión 92
Ejercicio vivencial 5.1 96
Ejercicio vivencial 5.2 97
Caso de estudio 5.1 98

Capítulo 6 La profesión de la consultoría en desarrollo organizacional: su función en la empresa 121
Introducción 122
Preguntas clave para la profesión de la consultoría 122
Actividades que puede desempeñar el consultor de DO 122
Competencias del profesional de DO 123
Niveles de los consultores 126
¿Por qué acuden las empresas a un consultor de DO? 126
Decálogo de conducta del consultor 126
Principios éticos 127
Ética profesional del consultor de DO 127
Resumen 129
Términos y conceptos de repaso 129
Preguntas para análisis 129
Caso de estudio 6.1 130

Sección III

Intervenciones en procesos humanos 133

Capítulo 7 Intervenciones en procesos humanos (primera parte) 135
Introducción 136

Tipos de intervenciones en DO ... 136
Intervenciones en procesos humanos ... 138
Resumen ... 153
Términos y conceptos de repaso ... 153
Preguntas para análisis ... 153
Ejercicio vivencial 7.1 ... 154
Caso de estudio 7.1 ... 154
Caso de estudio 7.2 ... 156
Caso de estudio 7.3 ... 157
Ejercicio vivencial 7.2 ... 160

Capítulo 8 Intervenciones en procesos humanos (segunda parte) ... 163

Introducción ... 164
Ensayos o encuestas de retroalimentación (*survey feedback*) ... 164
Reuniones de confrontación (*organization confrontation meeting*) ... 167
Relaciones intergrupales (*intergroup relationships*) ... 170
Enfoques normativos (*normative approaches*) ... 171
Resumen ... 177
Términos y conceptos de repaso ... 178
Preguntas para análisis ... 178
Ejercicio vivencial 8.1 ... 178
Caso de estudio 8.1 ... 179
Caso de estudio 8.2 ... 184

Sección IV

Intervenciones tecnoestructurales ... 191

Capítulo 9 Intervenciones tecnoestructurales ... 193

Introducción ... 194
Conclusiones ... 205
Resumen ... 205
Términos y conceptos de repaso ... 206
Preguntas para discusión ... 206
Ejercicio vivencial 9.1 ... 207
Ejercicio vivencial 9.2 ... 207
Ejercicio vivencial 9.3 ... 208
Caso de estudio 9.1 ... 208
Caso de estudio 9.2 ... 209

Capítulo 10 Enfoques de calidad de vida en el trabajo ... 211

Introducción ... 212
Calidad de vida en el trabajo (*quality of work life*) ... 212
Diseño del trabajo (*work design*) ... 216
Resumen ... 220
Términos y conceptos de repaso ... 221
Preguntas para discusión ... 221
Ejercicio vivencial 10.1 ... 223
Ejercicio vivencial 10.2 ... 224
Caso de estudio 10.1 ... 224
Caso de estudio 10.2 ... 225

Sección V

Intervenciones de administración de recursos humanos 227

Capítulo 11 Instalación de objetivos y metas (*goal setting*) 229

Introducción 230
Posibles problemas en los programas de la APO 233
Formulación de los objetivos 237
Resumen 238
Términos y conceptos de repaso 238
Preguntas para discusión 239
Ejercicio vivencial 11.1 239
Ejercicio vivencial 11.2 240
Caso de estudio 11.1 241
Caso de estudio 11.2 241
Caso de estudio 11.3 242

Capítulo 12 Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera 245

Introducción 246
Planeación y desarrollo de carrera (*career planning and development*) 249
Coaching: ¿moda o permanencia? 254
Mentoring 256
Resumen 257
Términos y conceptos de repaso 257
Preguntas para discusión 258
Ejercicio vivencial 12.1 258
Ejercicio vivencial 12.2 259
Ejercicio vivencial 12.3 260
Ejercicio vivencial 12.4 260
Ejercicio vivencial 12.5 262
Caso de estudio 12.1 262
Caso de estudio 12.2 263

Capítulo 13 Administración del estrés 265

Introducción 266
Administración del estrés 266
Resumen 273
Términos y conceptos de repaso 273
Preguntas para discusión 273
Ejercicio vivencial 13.1 274
Ejercicio vivencial 13.2 275
Ejercicio vivencial 13.3 276
Caso de estudio 13.1 276

Capítulo 14 Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa 279

Introducción 280
Planeación de sistemas abiertos 280
Cultura corporativa 283
Resumen 288
Términos y conceptos de repaso 289
Preguntas para discusión 289
Ejercicio vivencial 14.1 289

Ejercicio vivencial 14.2 290
Caso de estudio 14.1 291

Sección VI

Intervenciones estratégicas 293

Capítulo 15 Administración del cambio estratégico 295

Administración del cambio estratégico 296
Intervenciones recientes en el ámbito del DO 298
Resumen 302
Términos y conceptos de repaso 302
Preguntas para discusión 302
Ejercicio vivencial 15.1 303
Caso de estudio 15.1 304
Caso de estudio 15.2 305
Caso de estudio 15.3 305

Sección VII

Evaluación y práctica del desarrollo organizacional y tendencias futuras 311

Capítulo 16 Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional, preguntas adicionales y 40 dinámicas de apoyo para el consultor 313

Introducción 314
El futuro del DO 314
Los enemigos del DO 315
Preguntas clave para poder realizar una eficaz labor de consultoría de DO 316
Consejos relacionados con el efecto del DO en el mundo actual 317
Cuarenta dinámicas de apoyo para el consultor de desarrollo organizacional 317
Resumen 348
Términos y conceptos de repaso 348
Preguntas para discusión 348
Ejercicio vivencial 16.1 350
Caso de estudio 16.1 351

Bibliografía 353

Índice analítico 355

Prefacio

Si hoy fuese el último día de mi vida,
¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?
Y si la respuesta era "no" durante varios días seguidos,
sabía que necesitaba cambiar algo.
Steve Jobs

En la presentación de esta **cuarta edición** es indudable que la constante ha sido la vertiginosa serie de acontecimientos suscitados en todos los ámbitos, los cuales corroboran aquella añeja cita de que "el cambio es irreversible y el que no cambia, muere".

Analogía sea citada a propósito de la máxima anterior: el cambio simula al agua que circula por caudalosos ríos. El que no cambia parodia al agua fétida que se estanca y debe desecharse, pues se corre el riesgo de contaminar a otros manantiales. El mundo ha sido testigo de sorprendentes eventos que nos hacen reflexionar sobre la repercusión que ello tiene en nuestras organizaciones latinoamericanas.

Avanza el desarrollo tecnológico, se presentan cambios en el entorno social y geopolítico de varios países, la economía es un factor clave que debemos analizar de manera permanente. El escenario europeo, por ejemplo, dista mucho de ser aquel que se presentaba al escribir la tercera edición de esta obra, cuatro años antes.

El cuestionamiento clave es entonces: ¿qué nos deparará el presente siglo, el aún naciente siglo XXI?

Es mi deseo que a usted, amable lector, le sea útil esta modesta aportación al estudio del desarrollo organizacional (DO), que incorpora novedosos conceptos de este campo, cada vez más explorado, así como recientes intervenciones o herramientas de cambio.

Lo nuevo en esta edición

Esta cuarta edición tiene importantes innovaciones:

- Se abordan **temas de vanguardia del desarrollo organizacional** como: contratación por competencias.
- Se incluyen nuevas aportaciones que amplían y actualizan las teorías citadas por los clásicos estudiosos del desarrollo organizacional como Kurt Lewin, Blake y Mouton o Rensis Likert.
- Se realizaron nuevas dinámicas de apoyo a los capítulos.
- Se presentan **nuevos casos** de empresas que aplican procesos de cambio.
- Se amplía el tema de "Cultura organizacional", aportando experiencias propias en este tópico.
- Se detalla aún más el tema de "Consultoría en el desarrollo organizacional".
- Se presentan **teorías de última generación** tales como: liderazgo transformacional, *coaching* con claro enfásis en soluciones, administración del cambio y, sobre todo, presentación respecto a cómo opera el desarrollo organizacional en diferentes ámbitos (empresas del sector salud, empresas familiares, instituciones educativas y el sector público), considerando sobremanera la realidad latinoamericana, todo ello mediante el abordaje de casos reales de organizaciones exitosas en estos giros.
- Se incluyen valiosas **sugerencias** de sitios de internet considerados relevantes para la búsqueda de información adicional, así como recomendaciones bibliográficas, de artículos y videos.
- Se realizó una ampliación del glosario de **términos y conceptos de repaso** en el campo del desarrollo organizacional. El lector podrá ubicar fácilmente estos términos a lo largo de cada capítulo porque se marcan con el ícono tcr.

- Se cambiaron muchas de las citas al inicio de cada capítulo, relacionadas con el tema a abordar, que bien puede ser de utilidad para inducir al lector a interesarse por el contenido de dicho tema.
- En los recuadros NB se presentan breves **notas biográficas** de personajes que han contribuido directa o indirectamente al desarrollo organizacional.

Apreciaré como siempre sus valiosos comentarios y sugerencias que serán tomadas en consideración para mejorar la presente obra.

Deseo concluir citando una frase de Antoine de Saint-Exupéry que mucho compendia lo anteriormente descrito: "para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada".

Introducción

En el cambiante entorno en el que interactuamos a diario, las organizaciones deben ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a las inciertas y dúctiles exigencias del consumidor.

Es por ello que en esta nueva edición de *Desarrollo organizacional,* he optado por llevar a cabo una transformación total con respecto a la edición anterior, incorporando términos y teorías de actualidad, pero conservando a la vez los fundamentos clásicos que en el ámbito del desarrollo organizacional se han presentado, con la finalidad de que el lector pueda analizar desde sus principios básicos este apasionante campo aún no explorado en un sinfín de empresas de nuestro medio latinoamericano.

Así pues, el propósito de este libro es presentar, de una manera clara y comprensible, un panorama eminentemente práctico del desarrollo organizacional, con la finalidad de que le sea posible al estudioso del tema administrar el cambio de una manera efectiva.

Deseo agradecer a la editorial McGraw-Hill la oportunidad de hacer realidad la presente edición; espero que sea de utilidad a todo aquel que tiene interés en lograr que las organizaciones permanezcan exitosas en el entorno actual.

Sinceramente,

Dr. Rafael Guízar Montúfar

Acerca del autor



Rafael Guízar Montúfar es licenciado en Administración de Empresas y maestro en Administración, con especialidad en Desarrollo Organizacional, por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey y Campus León, respectivamente. Obtuvo el doctorado en Human Behavior (Comportamiento Humano) en la Newport University en California, Estados Unidos. Realizó además el diplomado: "Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas" en el ITESM, Campus Estado de México.

También es consultor en el área de Desarrollo organizacional en empresas de los ramos de la piel y del calzado, textil y bancario, entre otros giros.

Es facilitador en diplomados impartidos en México, Panamá y República Dominicana, en temas de desarrollo organizacional, y conferencista huésped en universidades de estos tres países, tanto del sector público como privado.

Cuenta con más de 25 años de experiencia docente en el ITESM, Campus León, donde se ha desempeñado como director por 14 años de la Licenciatura en Administración de Empresas y director del Centro Internacional de Casos. Ha ocupado las direcciones de las licenciaturas en Administración Financiera, Comercio Internacional, Mercadotecnia y Economía, además de haber fungido como director administrativo y director de la maestría en Administración.

Asimismo, es articulista del periódico *AM*, en la ciudad de León, Guanajuato, y ha colaborado en la revista de negocios *Expansión.*

Fue presidente del Colegio Nacional de Licenciados en Administración en León, Guanajuato, del cual actualmente es miembro.

A la fecha se desempeña como director de la Escuela de Turismo de la Universidad de La Salle Bajío, cargo que ocupa desde 2009, y continúa siendo catedrático de posgrado de diversas instituciones educativas, impartiendo los cursos de: Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional y Habilidades Directivas, entre otros.

Sección I

Fundamentos del desarrollo organizacional

Comparto, para empezar, una cita que bien resume lo que se ha pretendido lograr con esta obra, tomada del libro *Un momento por favor*, recopilado por J. Maurus (2000), quien compendia pensamientos que sin duda constituyen un referente para la vida diaria: "Como todos los muchachos, los hermanos Wright volaron cometas cuando eran chicos, pero ellos obtuvieron valiosos conocimientos de ellas.

Finalmente, después de discusiones y experimentos, llegaron a la conclusión de que el hombre podía llegar a elevarse, siguiendo el principio que hace volar a una cometa, si se pudiera idear una máquina que la sostuviera en vuelo. Se vieron obligados a fabricar esta máquina ellos mismos, pues estaban convencidos de que si los pájaros podían volar, ellos también podían hacerlo.

Los hermanos Wright no fueron los primeros en experimentar el vuelo. Sin embargo, sobresalieron porque perseveraron mientras otros se dieron por vencidos. Ellos continuaron con una idea que se les había ocurrido a muchos otros que no quisieron correr el riesgo de un trabajo pesado o de un fracaso".

La moraleja: la perseverancia será siempre sometida a pruebas, y a tribulaciones en ocasiones, pero si continúas en el ideal que tienes proyectado, sin duda, vendrán los frutos de lo deseado.



Capítulo 1

Introducción general al desarrollo organizacional

El pensar recogido y concentrado es la fábrica interior que manufactura el éxito en todos los niveles. Esta es la fábrica en la que debes entretejer constantemente la voluntad con tus ideales hasta triunfar sobre todas las dificultades.

Paramahansa Yogananda

Objetivos

- Comprender qué es el desarrollo organizacional.
- Conocer los términos básicos del desarrollo organizacional (¿por qué el desarrollo organizacional?)
- Entender las características y principios filosóficos del desarrollo organizacional.
- Conocer cómo se conforma la red de desarrollo organizacional.
- Compendiar recientes aportaciones en el ámbito del desarrollo organizacional.

Introducción

A continuación se cita un pensamiento de Mario González Ulla, que sin lugar a dudas, nos invita a reflexionar sobre lo maravilloso y retador que es el proceso de cambio cuando lo incorporamos a nuestra vida:

> Se ha dejado de vivir...
> Cuando se existe sin tener un propósito;
> cuando ya no se puede elegir el camino
> porque se piensa que ninguno es bueno;
> cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo
> porque se parece a lo ya conocido.
>
> Se ha dejado de vivir...
> Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra
> porque el resultado será siempre el aburrimiento;
> cuando el espíritu de aventura ha terminado
> y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas;
> cuando se da más importancia a recordar lo realizado
> que a planear lo que aún queda pendiente por hacer.
>
> Se ha dejado de vivir...
> Cuando el amor solo busca la comodidad y la satisfacción
> en vez de la pasión urgente de darse y recibir;
> cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse diálogo con la gente,
> ni con los libros;
> cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño
> bajo la tenue luz de las estrellas.
>
> Se ha dejado de vivir...
> Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida
> y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros;
> cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios
> en la acción de nuestro trabajo diario;
> cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final...

Vivimos en esta segunda década del siglo XXI, en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas**,** incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También nos encontramos en un mundo en el que estas últimas tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados tanto en nuestras casas como en las instituciones educativas para ingresar posteriormente a trabajar en una organización. Cada uno de nosotros está relacionado con un sinnúmero de diferentes organizaciones ya sea por trabajar para ellas o por depender de ellas de manera indirecta.

Muchas organizaciones modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio, muchas otras no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones, el atraso cultural frena el uso adecuado de las nuevas tecnologías. La figura 1.1 ilustra lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan e impulsan cualquier proceso de cambio: fuerzas externas y fuerzas internas.

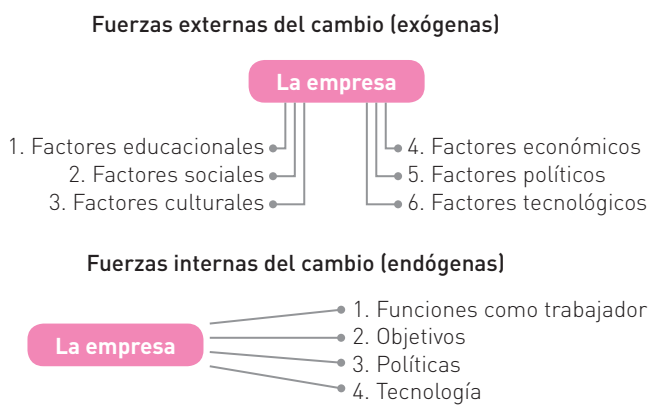


Figura 1.1 Fuerzas que impulsan el cambio.

tcr
Fuerzas externas.
Fuerzas internas.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente. Como mencionaron algunos expertos financieros: en México, y ahora en el continente europeo, "el mercado financiero mundial es un casino". Constantemente cambia y es imposible predecir qué sucederá mañana.

Como se ilustra en la figura 1.1, existen fuerzas que originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se asemeja a la que vivimos nosotros mismos, como seres humanos. Todos reaccionamos a los estímulos externos que recibimos del ambiente: las inclemencias del tiempo o el programa de actividades que debemos realizar en el día; pero también respondemos a estímulos internos —según Maslow—: la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Sin duda, no podemos generalizar, pero las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de estas fuerzas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. No obstante, una organización depende de su interacción con el entorno para sobrevivir. Caben aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios dejaron de existir y en cambio, insectos como las cucarachas existen aún? La respuesta es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de una organización se obtienen del exterior, y los clientes que consumen sus productos y servicios también provienen del exterior. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno afecta las operaciones de la organización y ejerce presión para que ocurra el cambio.

¿Qué sucede con las **fuerzas internas**? Resultan de factores tales como la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados. Por ejemplo, cuando la alta gerencia decide modificar algún plan preconcebido, altera los de los demás departamentos de la organización. Es fácil hallar casos en los que esto sucede. Empresas como Volkswagen en Alemania y Tata Motors en India (en el contexto internacional), o Cinépolis y NH Hoteles (en el contexto de empresas mexicanas) han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. ¿A qué se debe el éxito de empresas como Google o el crecimiento exponencial de las redes sociales como Twitter o Facebook que sin duda han rebasado las expectativas? Porque han tenido en cuenta los factores endógenos y exógenos y han trabajado en ellos.

Se puede decir que el **desarrollo organizacional** es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.

En este contexto, ¿cómo se define el desarrollo organizacional? Existen muchas concepciones creadas por diferentes autores. Aquí se exponen algunas que están relacionadas estrechamente con el comportamiento humano.

Se invita al lector a que analice los componentes comunes a cada una de las definiciones, así como los que las diferencian.





Estas organizaciones han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas.





¿A qué se debe el éxito de estas empresas?

El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante.

¿Qué es el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional según varios autores

- **Alejandro Guzmán de la Garza**
 Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.
- **Reuben T. Harris**
 Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- **Warnen G. Bennis**
 Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.
- **Richard Beckhard**
 Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- **Wendel L. French y Cecil H. Bell**
 Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Definiciones más recientes son:

- **Jerry Porras y Peter Robertson** (1992)
 El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
- **Warren Burke** (1994)
 Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permitirán comprender mejor esta disciplina.

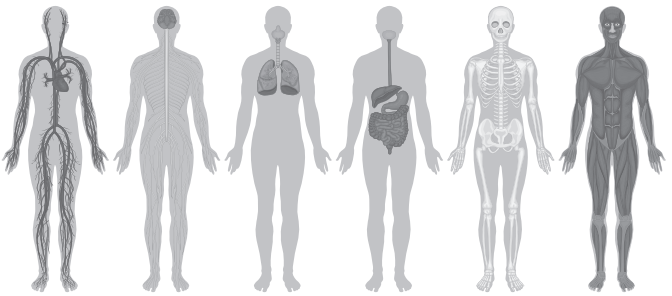
(En lo sucesivo se usarán las siglas DO en lugar de "desarrollo organizacional".)

Términos básicos en el DO

Intervenciones

Medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (por ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores).

Consultor
Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización.



El funcionamiento de una empresa puede compararse con la forma en la que trabajan los diferentes sistemas del cuerpo humano.

Sistema
Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: en nuestro organismo el corazón tiene la función de "bombear" la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? Seguramente la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la fotografía al margen se hace una analogía del sistema en una empresa con los sistemas que hacen funcionar al cuerpo humano para mostrar su relevancia.

Sistema-cliente
Organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.

Catarsis
Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como "reacción para cambiar" ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, "reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo".

Conflicto proactivo
Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Cambio
Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Transformación organizacional
Se considera, según algunos autores, como una extensión del DO. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina a mediados de la década de los años cincuenta y hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando, aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones.

Al comenzar la década de los ochenta, toda la literatura en esta área parecía describir programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones. Esta inversión de paradigmas solía denominarse como "transformación de las organizaciones", "transformación organizacional" o TO.

De hecho, algunos autores consideran que la TO es una extensión del DO; otros sin embargo sostienen que la TO representa una nueva disciplina por sí misma.

Administración del cambio
Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más facil manejar el cambio en el futuro. La administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de esas habilidades. En síntesis, se considera que el desarrollo organizacional incluye la administración del cambio, mas no a la inversa.

¿Por qué apoyarse en el DO?

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El DO ayuda a los administradores y al personal (o *staff*) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
2. El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.

¡importante ›

4. El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
5. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.
 Según John Gardner, se considera que se llega a esta estadía cuando la organización de que se trate es capaz de autorrenovarse.

 ¿Cómo lograr lo anterior?

 De acuerdo con Gardner existen varias reglas:

1. Que la organización tenga un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
2. Que ofrezca un ambiente cálido para el individuo.
3. Que cuente con un sistema que permita la autocrítica.
4. Que posea una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten.

Características del DO

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 b) Transferencia de valores humanos.
 c) Comprensión entre grupos.
 d) Administración por equipos.
 e) Mejores métodos para la solución de conflictos.



Una estrategia de DO puede ayudar a una empresa a trabajar mejor en equipo.

tcr

Orientación sistémica.
Valores humanísticos.
Agente de cambio.

Por lo tanto, según Keith Davis en su libro *Comportamiento humano en el trabajo,* se puede decir que el DO tiene una **orientación sistémica**, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee **valores humanísticos**, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza, además, un **agente de cambio**, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el DO se concentra en la **solución de problemas**, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.

tcr
Solución de problemas.
Retroalimentación.

Por último, el DO depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el DO no puede establecer principios como si fueran "recetas de cocina" para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional. ¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

Cierto es también que el DO debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional (vea el cuadro 1.1).

NB
Douglas McGregor fue un psicólogo y economista estadounidense que planteó las llamadas: "teoría X y teoría Y", que proponen diversas opciones para incrementar la motivación de los empleados.

Para comprender mejor los fundamentos de esta disciplina, a continuación se expondrán los llamados "principios de la filosofía del DO", con la finalidad de que sirvan como base para comprender los capítulos posteriores.

Estos principios indican que el DO debe orientarse hacia la "teoría Y" de Douglas Mc Gregor (1960).

¡importante

Es importante dejar en claro que el DO se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos. Así pues, es posible afirmar que el DO existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman.

Ahora bien, ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas hacerse cargo del cambio? Es una pregunta clave que analizaremos en este libro para hallar la respuesta. Conviene

Cuadro 1.1 Principios de la filosofía del DO

Valor tradicional	Valor del DO
• El hombre es básicamente malo	• El hombre es esencialmente bueno
• Se evalúa negativamente a las personas	• Se percibe a los individuos como seres humanos
• El hombre no puede cambiar	• Las personas pueden cambiar y desarrollarse
• Existe resistencia y temor a las diferencias individuales	• Se aprovechan las diferencias individuales
• Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	• Se emplea la posición para los fines de la organización
• Hay desconfianza básica en las personas	• Existe una confianza básica en las personas
• Se evaden riesgos	• Hay disposición para aceptar riesgos
• Se refuerza fundamentalmente la competencia	• Se hace un hincapié primordial en la colaboración
• El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puestos	• Se concibe al individuo como una persona integral
• Participación en la conducta de juegos	• Se desempeña una conducta auténtica

ORGANIZACIÓN IDEAL:
Aquella que logra un mejor ajuste entre cada una de sus fases o sistemas.
4 fases o sistemas.
6 interfases.

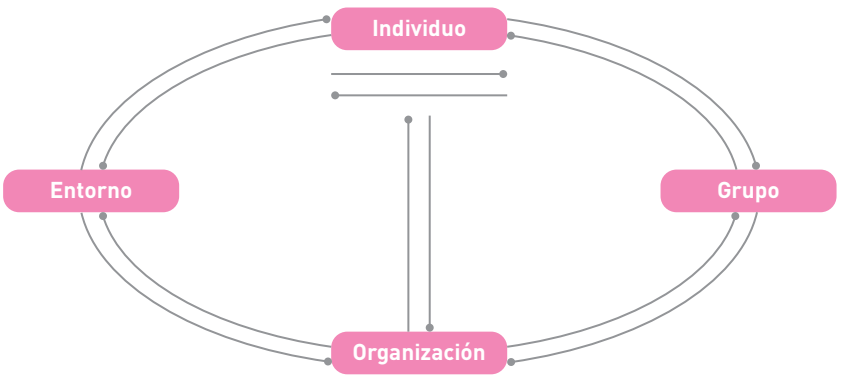


Figura 1.2 Desarrollo organizacional. Fases e interfases.

DO ayuda a manejar de mejor manera los cambios y desajustes constantes en la empresa y sus subsistemas.

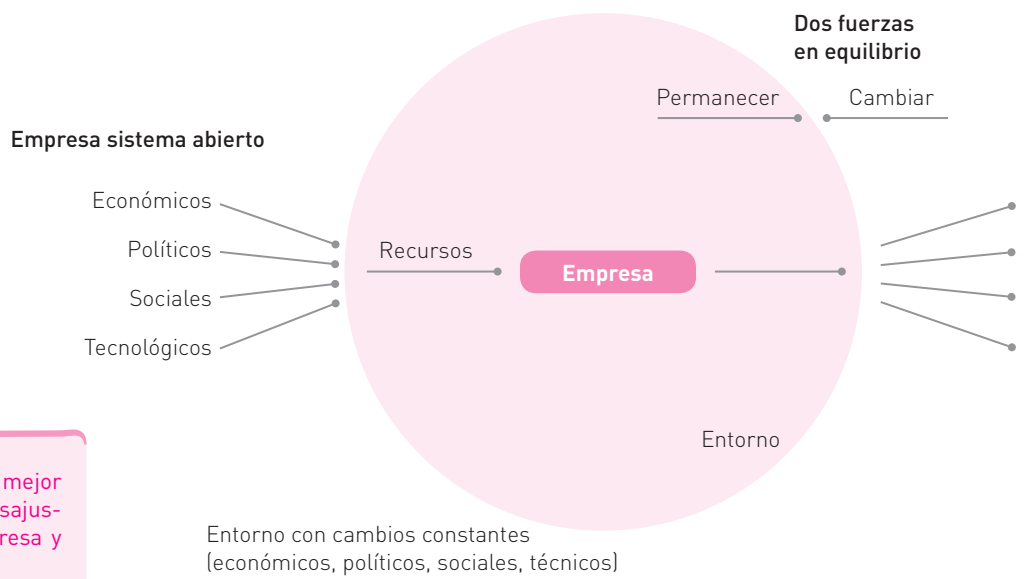
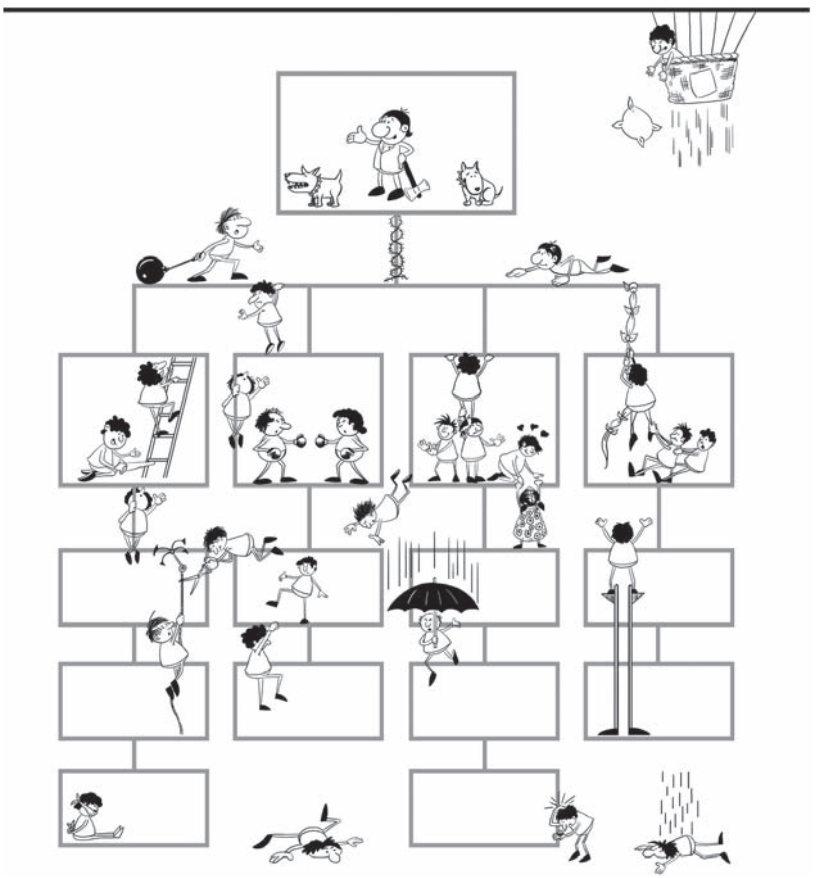


Figura 1.3 Necesidad de DO.

preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y, en consecuencia, considerar sus empresas como *competitivas*.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas:

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio, muchas veces por parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área



En este "organidrama":

¿detecta alguna similitud con organizaciones en las que usted ha colaborado de alguna manera?
¿qué actitud adopta el director de la empresa?
¿qué sucede con los integrantes de la organización?

donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Concuerdo con William Edwards Deming al afirmar que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la alta dirección y el otro 7% restante al personal.

Para finalizar este capítulo y como preparación al análisis de los diferentes modelos de cambio que el DO ofrece como alternativa para llevar a cabo un proceso de DO, se presenta el modelo de Warner Burke y George Litwin (vea el cuadro 1.2), en el cual se considera que las intervenciones, para que realmente sean efectivas, deben enfocarse hacia el liderazgo, la misión y la estrategia de la empresa, tomando en cuenta la cultura de la organización. Todo ello con el fin de provocar una "transformación organizacional".

NB

William Edwards Deming fue consultor, estadista y profesor estadounidense. Trabajó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial y sus aportaciones sobre control de calidad favorecieron el desarrollo y crecimiento de aquel país.

Cuadro 1.2 Elementos del modelo Burke-Litwin

• Liderazgo	• Misión y estrategia
• Ambiente	• Cultura de la organización
• Desempeño individual	• Desempeño de la organización

Resumen

En este capítulo se considera que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno. Por ello, si una organización no cambia, puede obtener resultados desastrosos o incluso desaparecer.

Muchas instituciones intentan enfrentarse al cambio y capitalizan las oportunidades que se les presentan mediante la aplicación de programas de DO.

Existen ciertas fuerzas, tanto internas como externas, que propician el cambio. Fuerzas internas: funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas. Fuerzas externas: educacionales, culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

Se expusieron las definiciones respectivas de Guzmán de la Garza, Harris, Bennis y Beckhard sobre lo que es el DO. De igual manera, se presentaron datos interesantes relacionados con la no supervivencia de algunas empresas.

También, se analizó la terminología del DO, dentro de la cual destacan los siguientes temas: intervenciones, consultor, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo y cambio.

Existen varias razones por las cuales es necesario apoyarse en el DO: aumento de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Además, es importante reconocer las características propias del DO que lo hacen imprescindible para las empresas, enfocándose primordialmente en la ya conocida teoría "Y" de McGregor.

Términos y conceptos de repaso tcr

- Fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio
- Desarrollo organizacional (DO)
- Intervenciones
- Consultor
- Sistema
- Sistema-cliente
- Catarsis
- Conflicto proactivo
- Cambio
- Transformación organizacional
- Administración del cambio
- Características del DO:
 - Orientación sistémica
 - Valores humanísticos
 - Agente de cambio
 - Solución de problemas
 - Retroalimentación
 - Orientación de contingencia
 - Aprendizaje vital o empírico
 - Intervenciones en nuevos niveles
- Principios de la filosofía del DO

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué se dice que el DO es un "cambio planeado"?
2. ¿Es contradictoria la expresión "lo único que permanece constante es el cambio"? Fundamente su respuesta y cite un ejemplo de su aplicación.
3. Explique de qué manera aplicaría el modelo de Burke-Litwin en una organización de su localidad. Argumente su respuesta.
4. Es posible considerar el DO como parte de la transformación organizacional? Indique si está de acuerdo con este cuestionamiento.
5. Omar Sánchez, jefe de prácticas de la Unidad de Servicios Gastronómicos de la empresa Las Delicias del Rey, recuerda que al estudiar la materia de DO en su carrera profesional,

un autor de esta disciplina: Chris Argyris, manifestaba que uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que estas no facilitan la autorrealización de sus miembros. Actualmente Omar se encuentra en la disyuntiva de aceptar la oferta de otra empresa que le ofrece un mejor sueldo respecto al que percibe actualmente.

Ayude usted a Omar a tomar una buena decisión, basándose en los llamados "principios de la filosofía del DO", enfocándose en los "valores del DO" referidos en este capítulo.

6. Mencione cinco aspectos por los que las personas no aceptan el cambio en las organizaciones.
7. Ernesto Domínguez, empleado de la sección de diseño en una fábrica de artesanías para exportación, no sabe con certeza si las fuerzas que propician el cambio deben ser solo internas o también influyen aspectos externos. Auxilie a Ernesto. Justifique su respuesta mediante la exposición de un caso real.
8. Identifique elementos comunes de las definiciones de DO de este capítulo. ¿Cuál de ellas se puede aplicar en su país y por qué?
9. Haga una exposición sobre la aplicabilidad en México y Latinoamérica de la administración del cambio.
10. Mencione tres ideas para poder involucrar a la alta dirección en los procesos de cambio de la empresa en la que usted labora (si fuese el caso) o en aquella en la que realiza usted su proyecto final del curso.

Ejercicio vivencial 1.1 El cambio

Piense en su propia área de trabajo tal como es en la actualidad (recuerde que en este momento su trabajo es ser estudiante).

Responda a las siguientes preguntas:

1. Si usted tuviese todas las facultades necesarias para cambiar y mejorar su área de trabajo, ¿en qué forma le gustaría que funcionara?
2. Mencione los factores que obstruyen el buen desempeño de su trabajo actual.
3. Mencione los factores que existen y que pueden ayudar a lograr que su trabajo actual sea tal como usted quiere.
4. Clasifique como internos o externos a usted los factores que se mencionaron en las preguntas 2 y 3.
5. Describa los pasos que seguiría para incrementar la fuerza de los factores que pueden ayudar a mejorar su trabajo actual y a disminuir o eliminar aquellos factores que le impiden trabajar en forma exitosa.

Haga un compromiso. Anote su nombre, la fecha y firme sus respuestas. Revise en forma periódica los avances que ha obtenido en el logro de sus propósitos iniciales.

Caso de estudio 1.1 ¿Exceso de control?

Jorge Padilla, brillante ingeniero, graduado con mención honorífica de una prestigiada universidad de Monterrey, fue contratado inmediatamente después de egresar, como auxiliar de planta, por la empresa Los Agaves del Sur, productora del tradicional mezcal situado en la ciudad de Oaxaca. En un lapso de dos años, Jorge fue asignado al puesto de Gerente de operaciones.

Al asumir este último cargo, la empresa se encontraba con graves problemas presupuestales y bajas cuotas de producción. La primera instrucción del director general fue: "Jorge: debes poner orden en la casa. Con base en tus resultados, podrás lograr nuevos ascensos y generosas compensaciones".

El estilo de dirección de Jorge era muy enfocado a centralizar el poder y tomar decisiones unilaterales sin considerar a su equipo de colaboradores. Al tomar el puesto, citó a junta a su equipo de cuatro colaboradores, conformado por técnicos agropecuarios con un promedio de antigüedad de siete años en la planta. Ellos se preciaban de conocer a fondo el proceso de producción y dudaban de la capacidad de Jorge para solucionar los problemas existentes, aunque preferían darle "el beneficio de la duda".

Jorge hizo de su conocimiento su estilo de dirección, les fijó cuotas y lapsos de tiempo para cumplirlas, sin dar la oportunidad para que el equipo opinara y pudiera llegar a un acuerdo sobre los estándares establecidos.



Posteriormente realizó un diagnóstico preliminar de la planta y giró instrucciones para que todos los departamentos redujeran 10% su nivel de egresos.

Dos semanas después, indicó a todos los departamentos que aumentaran 15% su tasa de producción, meta que debían alcanzar en el siguiente mes.

Sobrevino también, en el tercer mes, el despido de cuatro supervisores que no habían cubierto la cuota indicada, causando malestar entre el equipo de trabajo pues jamás se les consultó al respecto. Como secuela de lo anterior, tres supervisores más, renunciaron.

No obstante, el equipo de colaboradores que aún permanecía, prácticamente suplicó a Jorge que redujera las cuotas indicadas, ya que no era viable cumplirlas. Él se mantuvo inamovible en lo ya dispuesto.

Al quinto mes, se presentaron los resultados deseados. La productividad excedió en 3% a la cuota fijada, lográndose con esfuerzos reducir los egresos en 10 por ciento.

Con estos resultados, Jorge fue trasladado a la planta alterna ubicada en Huajuapan de León, Oaxaca, la cual adolecía de la misma problemática presentada en la planta matriz, con el fin de que solucionara los problemas.

Al segundo mes de que Jorge fue transferido a la planta alterna, la productividad en la planta matriz volvió a decaer, reduciendo en 20% los estándares logrados anteriormente aunque se mantuvieron la cuotas fijadas de los egresos.

Resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué se lograron las cuotas fijadas por Jorge?
2. ¿Por qué ya no se logró cubrir la cuota de productividad al ser transferido Jorge?
3. Según lo analizado en el presente capítulo, ¿considera que puede la filosofía del DO ayudar para solucionar la problemática planteada en el caso?
4. ¿Qué fuerzas internas y externas se presentaron en el caso de la empresa Los Agaves del Sur para que decayeran nuevamente las cuotas fijadas al ausentarse el ingeniero Padilla?
5. Cite cuáles de los elementos (fases e interfases) presentados en la figura 1.2 se aplican en el caso planteado.

 Explique claramente por qué seleccionó cada elemento.
6. Con base en el "organidrama" presentado en la página 11, ubique el rol que desempeñó Jorge y el que desempeñaron los colaboradores.

Capítulo 2

Historia abreviada de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica

Un día Diógenes estaba en una esquina riendo como loco.
—¿De qué te ríes? —le preguntó un transeúnte.
—¿Ves esa piedra que está en medio de la calle? Desde que llegué aquí,
esta mañana, diez personas han tropezado con ella
y han maldecido, pero nadie se ha tomado la molestia de retirarla
para que otros no se tropiecen con ella.

Objetivos

- Conocer los orígenes del DO en el extranjero.
- Analizar la evolución del DO en México.
- Contrastar la evolución del DO en Latinoamérica.
- Conocer las asociaciones de DO que han sido fundadas.

Introducción

Continuemos con nuestro tema: el cambio. ¡Es indudable que se han presentado cambios en los requerimientos de selección!

Para comprobarlo basta imaginar las experiencias de tres personajes decisivos en la historia de la humanidad. La primera de ellas se refiere a un modesto empleado de correos de Viena que al pasar por la antigua universidad rumbo a su trabajo, se detuvo no más de tres minutos para leer un anuncio clavado sobre una de las macizas puertas: "La Academia de Ciencias de Prusia, un instituto de investigación para gente ambiciosa, busca individuo proactivo capaz de refutar las teorías newtonianas. Requisitos: dominio de la masa, la energía, el espacio y el tiempo. Ofrecemos: sobresueldo en teorías comprobadas". ¡El joven que pasaba por ahí se llamaba Albert Einstein!



La manera en la que fueron reclutados estos tres reconocidos personajes —Cristóbal Colón, Miguel Ángel y Albert Einstein— muestra el cambio que ha habido en los requerimientos de selección con el paso del tiempo.

Algo parecido le sucedió al aventurado comerciante genovés Cristóforo Columbus. El arrugado pliego que tenía en sus manos decía algo así: "Monarquía europea dinámica y en rápida expansión solicita hombre visionario para dirigir la flota integrada por las naves *La Pinta, La Niña* y *La Santa María*. Experiencia en descubrir tierras lejanas. Requisitos: dominio del idioma español. Indispensable disponibilidad para viajar".

Por su parte, el más inquieto de los Buonarroti, Miguel Ángel, se enteró de que Lorenzo de Médicis buscaba "una persona hábil y confiable con sentido de la estética, polifacético, con conocimientos de ingeniería y de combinación de pigmentos, y sin miedo a las alturas".

Actualmente, el perfil del candidato a ocupar un puesto demanda un perfil totalmente diferente al que se requería en siglos pasados.

Tras realizar un exhaustivo análisis, el licenciado Juan Gerardo Garza, estudioso de temas administrativos, presentó el siguiente: "Perfil del directivo del siglo XXI".

Analice la imagen y obtenga sus propias conclusiones. ¿Se cubre este perfil en la mayoría de las ocasiones?

Liderazgo
Visión estratégica
Olfato para el negocio
Políglota
Trabajo en equipo
Sofisticación educativa
Resistencia
Honestidad



Multiculturalidad
Inteligencia emocional
Tacto en relaciones públicas
Experiencia en el sector
Valores éticos
Afinidad por los riesgos
Multifuncionalidad

Perfil del directivo del siglo XXI según Juan Gerardo Garza.

El desarrollo organizacional en el extranjero

El DO pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores. Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones mexicanas. Por el contrario, en ellas predominan la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y la posición, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, una comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano. Para colmo, las crisis que sufren muchas empresas han deteriorado aún más esta situación.

No obstante, para ser justos en nuestro análisis, debemos decir que también existen empresas muy encomiables, realmente comprometidas con el cambio.

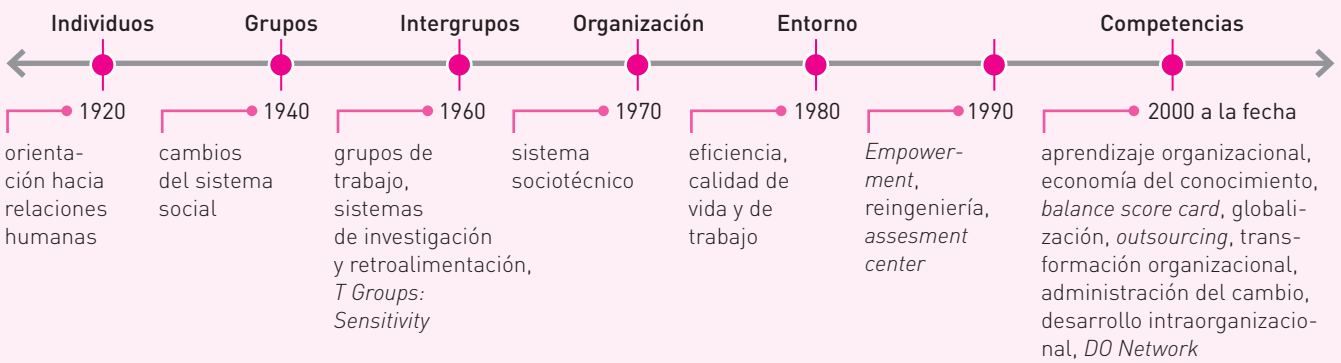


Figura 2.1 Evolución histórica de los esfuerzos en DO.

Ante este panorama, ¿cómo surgió el DO en México y en el extranjero? En todos los libros de texto se citan antecedentes del DO que narran la historia de cómo surgió en otros países, pero la información sobre la historia de sus orígenes en los países latinoamericanos es muy escasa. A continuación presentamos una reseña de estas historias e iniciamos con el origen del DO en el extranjero.

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del DO en el extranjero (específicamente en Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se originó, para después extenderse a México y Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del DO en el año 1924, a partir del estudio –hoy ya antológico– de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, de grupo e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki consideran que el DO surgió en 1924 en el trabajo realizado en la Western Electric Company.

Warren Bennis (1966) considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por los consultores Robert Blake y Herbert Shepard, en la Standard Oil Company (ESSO), en Ohio, Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", basada en la dinámica de grupo, o grupos *T*, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

NB

Warren Bennis fue discípulo de Douglas McGregor y se le reconoce por ser un experto en temas de liderazgo y adminsitración de negocios. Según él, el DO nació en 1958 con los trabajos de "adiestramiento de sensibilidad" llevados a cabo en la Standard Oil Company (ESSO).



Shepard, Buchanan, Blake y Horwitz trabajaron a finales de la década de 1950 en ESSO Standard Oil Company.

French y Bell consideran el origen del DO como un aprendizaje embrionario o de gestación.

1. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de "grupos T" de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento (NTL, del inglés National Training Laboratories), en Bethel, Estados Unidos, a partir de 1947 y hasta el final de esta década, el trabajo se interrumpió durante un periodo y continuó a partir de 1959, cuando se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.
2. Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo (Research Center of Group Dynamics), fundado por Kurt Lewin en 1945, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, del inglés Massachusetts Institute of Technology), EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas Mc Gregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de "acoplamiento". Además, el enfoque en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del DO, surgió de manera más concreta y directa a partir de los trabajos iniciados por Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, como ya se citó antes, también en Estados Unidos.

McGregor visualizaba incluso la solución del problema de transferir el aprendizaje que se efectuaba en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método del laboratorio) en las organizaciones complejas. Además, sostiene que el esfuerzo del DO propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D. C., Estados Unidos.

Según McGregor, el origen del DO fue en 1945 en el Freedman Hospital en Washington, D. C.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

1. Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
2. La aplicación de la metodología de laboratorio (grupos T y adiestramiento de sensibilidad) creada y alimentada por el que fuera el NTL Institute for Applied Behavioral Science.
3. La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del DO fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas, a saber:
 a) Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
 b) Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
 c) Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. H. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jacques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickinson, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Allport, H. Thelen, D. Katz, R. Tanenbaum, R. Kahn, McClelland, W. Reddin y otros.
 d) Desarrollo de las ciencias socioadministrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sioon, March, Merton, Selznick, Kepnere Tregoe, etcétera.

En cuanto a las expresiones: **Organization Development (OD)** y su equivalente **Organizational Development**, ambas traducidas como DO, no se sabe en realidad quién las acuñó, aunque French y Bell señalan que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Sherpard y Mouton, entre 1956 y 1959.

Chrys Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título *Organization Development*. En él sostiene que expresiones equivalentes como **cambio organizacional**, **cambio de organización planeado**, **mejoría organizacional**, **efectividad organizacional**, **renovación de la organización** y **transformación organizacional** a veces se han utilizado, aunque con menos frecuencia y aceptación, como sinónimos.

tcr

Organization Development (OD).
Organizational Development.
Cambio organizacional.
Cambio de organización planeado.
Mejoría organizacional.
Efectividad organizacional.
Renovación de la organización.
Transformación organizacional.

En Brasil, de acuerdo con los conceptos expuestos en el capítulo inicial, los trabajos sobre el DO tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer y Francisco Pedro P. Souza, entre otros.

Programas educativos en el ámbito del DO en el extranjero

El primer programa de doctorado enfocado en que los especialistas en DO continúen capacitándose surgió en el Case Institute of Technology, fundado por Herbert Shepard en 1960. Originalmente este programa se denominaba The Organizational Behavior Group y ahora forma parte del Departament of Organizational Behavior School of Management, Case Western Reserve University.

La UCLA también cuenta con un programa a nivel doctoral y la famosa Pepperdine University oferta el grado de doctor de educación en cambio organizacional. Además, la Benedictine University cuenta con un doctorado en Desarrollo Organizacional.

En Inglaterra se ofrecen cursos en DO en la University of Manchester Institute of Science and Technology y la University of Bath. Finalmente, la Organization Development Institute ofrece diversos talleres y lleva a cabo un congreso llamado "Organization Development World Congress", cuya sede es un país diferente cada año.

Evolución del DO en México

En el artículo "El estado del arte del DO en México", del consultor Alejandro Serralde indica que Grupo Dando Consultores fue la firma pionera en ofrecer de manera sistemática servicios en materia de DO, y que el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF) fue el primero en llevar a cabo un congreso sobre la materia en la ciudad de Acapulco, Guerrero.

Otras fechas importantes en cuanto al DO son:

1967-1968
En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del DO.

1969-1970
En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, específicamente en Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N. L. Surge la primera colección de libros sobre DO y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de DO. Además se emplean como herramientas de cambio los grupos *T* y la formación de equipos.

1971-1972
Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL de Estados Unidos.

1973-1974
Se aplica de manera directa el DO en varias empresas: Cydsa, Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa, así como el ITESM Campus Monterrey.

1975-1976
Cobra gran auge el DO en instituciones educativas así como en empresas. La Universidad de Monterrey (UDEM) inicia la maestría en DO con profesorado altamente calificado proveniente de la Peperdine University, en Culver City, California, Estados Unidos. Se utilizan como herramientas de cambio los círculos de calidad.

1977
Visa, de la ciudad de Monterrey, N. L., implanta la gerencia de desarrollo organizacional.

1978
Se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que incluye más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.

1982 a la fecha
Se celebra con gran éxito un congreso anual internacional de DO. A las organizaciones les resulta complicado diferenciar entre desarrollo organizacional, calidad total y dirección estratégica.

Sergio Reyes, actual director de la Grupo Dando Consultores, recuerda que su primer cliente fue Hylsa (Hojalata y Lámina, Sociedad Anónima, ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León).



Bimbo es una de las primeras empresas que realizaron DO en nuestro país.

De acuerdo con uno de los pocos estudios confiables que se realizaron entre diversas empresas de la ciudad de México, Gloria Robles (1989) del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) afirma que las siguientes organizaciones, entre otras, llevaban a cabo procesos de desarrollo organizacional: Grupo Industrial Bimbo, Almexa Aluminio, Aseguradora Mexicana, Bacardí y Compañía, Cannon Mills, Celanese Mexicana, Cummins de México, Champion de México, General Motors de México, Grupo Nacional Provincial, Industrias Nacobre, Industrias Resistol, Industrias Vinícolas Pedro Domecq., Nissan Mexicana.

Es evidente que la mayoría de estas empresas pertenecen al sector privado, aunque no se descarta el caso de Aseguradora Mexicana, que pertenece al sector público, así como las instituciones bancarias que en su tiempo correspondieron también a este sector.

Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas

¿Se duda aún de la eficiencia del DO en las organizaciones de Latinoamérica? ¿Será una utopía el éxito que promete?

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que puede evolucionar, aun cuando el cambio implique mucho tiempo y esfuerzo. Además, será más dinámica en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede actualmente en México, por ejemplo, aunque es un fenómeno que se presenta en muchos países de Latinoamérica.

Por otro lado, afortunadamente México cuenta con ejemplos de empresas, como las antes mencionadas, que han logrado avances impresionantes en este sentido, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que se puede cambiar cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

El fracaso de muchos programas de DO radica en que se les tomó como *una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático.* En el DO, al contrario de lo que sucede en la política, la forma no es el fondo, por lo cual las herramientas y técnicas que utiliza deben tomarse como medios y no como fines.

Las herramientas y técnicas que utiliza el DO deben tomarse como medios y no como fines.

Es importante recalcar que en la medida en que la filosofía del DO sustente el uso de las herramientas, las intervenciones serán exitosas. Mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras solo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación, mientras crean que existen "varitas mágicas" que harán que todo funcione sin necesidad de esfuerzo y compromiso, el DO será una utopía. Por ello se requiere de una nueva filosofía empresarial más acorde con los postulados del DO, que crea en el hombre y lo ayude a creer en sí mismo, para que la eficacia y la salud de las organizaciones sea producto de un trabajo continuo y conjunto en el que cada quien ponga lo mejor de sí y

10 maneras de agrandar un hoyo

Acciones que algunos directivos, ¡afortunadamente no todos!, llevan a cabo y que, sin duda, afectan a las organizaciones.

1. Tomar todos los riesgos que estén al alcance.
2. Concentrarse en expandirse aun descuidando el negocio principal.
3. Declarar un ingreso aunque este todavía no exista.
4. Conseguir amigos inconvenientes y, además, ¡¿vanagloriarse de ellos?!
5. Una vez identificado un problema, hacer como que no lo ven.
6. Centralizar el poder y no escuchar a nadie.
7. Olvidarse de impuestos, cuotas del IMSS y demás contribuciones.
8. Desdeñar o ignorar a sus competidores.
9. Enlistarse en todas las guerras de precios que encuentren.
10. Usted decida cuál es la número 10.

¿Podríamos decir que estas "reglas de actuación" constituyen la antitesis del DO?

a la vez se vea reconocido y recompensado por su trabajo y esfuerzo. Toda Latinoamérica, ante la situación que enfrenta, así lo demanda.

Los programas de DO en el bloque latinoamericano han arrojado un balance positivo, pues se han presentado los ingredientes necesarios para apoyar los principios de su filosofía. Para complementar esta exposición, podemos afirmar que el consultor en DO no debe ser necesariamente alguien que haya obtenido una licenciatura en el área administrativa, pues existen consultores que han tenido una formación distinta y que han logrado evidente éxito en sus incursiones en esta disciplina. Según datos extraídos del estudio que realizó el ITAM, las siguientes empresas cuentan con profesionales de distintas áreas. A saber:

Empresa	Giro	Puesto del consultor	Profesión	Tiempo de aplicar D. O.
Banco Santander	Bancario	Asesor en DO	L. A. E.	19 años
BBVA Bancomer	Bancario	Titular de la consultoría	Psicólogo	16 años
Banamex/City Bank	Bancario	Titular procesos directivos	Psicólogo	27 años
Celanese Mexicana	Industria química	Gerente de DO	Psicólogo	16 años
Empresarios en Gastronomía Alimenticia	Alimenticia	Director general	Restaurantero	14 años
E.P.H. Reyco de México	Industria de información	Director general	Ingeniero mecánico	14 años
Industrias Resistol	Petroquímica	Gerente corporativo	Psicólogo y diplomado en DO	23 años
Pedro Domecq	Vitivinícola	Gerente	L. A. E. y M. A.	17 años
Nacional de Cobre	Industria de transformación	Jefe de capacitación y desarrollo	Psicólogo	14 años
Novum Corporativo	Industrial	Consultor interno de DO	Psicólogo industrial	14 años
Grupo Industrial Bimbo	Alimenticia	Jefe de calidad total	Psicólogo	23 años
Seguros La Comercial	Seguros	Gerente de DO	Psicólogo	19 años
Condumex	Industria de transformación	Gerente de calidad total	L. A. E.	19 años
Teléfonos de México	Servicios	Gerente	L R. I. y M. DO	30 años
Unión Carbide Mexicana	Industria química	Gerente desarrollo de R. H.	Lic. en Pedagogía	29 años
Uniroyal	Manufactura de llantas	Supervisor de reclutamiento y capacitación	L. A. E.	16 años
Vitro Bienes de Capital	Industria de transformación	Gerente de recursos humanos	Lic. en Trabajo social	30 años
Urbi	Desarrollos urbanos	Gerente de R. H.	Ingeniero	6 años
Tecnor	Telefonía	Gerente de R. H.	L. A. E.	3 años
Industrias Kay	Juguetes	Director general	C. P.	14 años
Derivados Acrílicos	Textil	Director de R. H.		12 años

Resumen

En este capítulo presentamos una breve historia del DO en México y en Brasil, a partir de las aportaciones de países como Estados Unidos y Gran Bretaña, entre otros.

Es indudable que los pioneros del DO surgieron a raíz de investigaciones como "el experimento Hawthorne", realizado en la Western Electric, con la finalidad de estudiar la relación entre los índices de productividad y las modificaciones de las condiciones de trabajo.

Asimismo, se considera que los primeros estudios y aportaciones directas relacionadas con esta disciplina surgen con la aplicación de la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad o grupos *T*.

Visionarios del DO como Lewin, McGregor Likert, Lippitt, Watson y French incursionaron en este campo y obtuvieron resultados excelentes al considerar que cualquier proceso de cambio se gesta tanto en el ámbito personal como en el grupal u organizacional.

En México, por ejemplo, el DO tiene como empresas pioneras a consorcios como Alfa, Cervecería Cuauhtémoc y Celulosa y Derivados, S.A. (Cydsa), entre otras.

Los primeros estudiosos del DO de diversos países tuvieron que acudir a los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento (NTL) en Estados Unidos, entre 1971 y 1972.

Actualmente, cada año se llevan a cabo, en países centroamericanos, del Cono Sur y México, congresos internacionales de DO con un creciente éxito. Como resultado de dichos congresos han surgido interesantes publicaciones, tanto de libros como de revistas, que citan las innovaciones que se han logrado en este ámbito. Es indudable que el desarrollo organizacional existirá mientras en las empresas prevalezca este espíritu de cambio en todos los órdenes, pues ello representa la clave para que mantengan su competitividad tanto en el mercado nacional como en el exterior.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Surgimiento del DO en México y en el extranjero
- Sinónimos de DO:
 - *Organization development*
 - *Organizational development*
 - Cambio organizacional
 - Cambio de organización planeado
 - Mejoría organizacional
 - Efectividad organizacional
 - Renovación de la organización
 - Transformación organizacional
- En México, ¿qué empresas han aplicado programas de DO?

Preguntas para análisis

1. ¿Piensa que el DO pudo haber surgido en México antes que en países como Estados Unidos, o era necesario que se originara en esos países para después extenderse hacia Latinoamérica?
2. Investigue en su ciudad, estado o país, cuáles empresas aplican programas de DO y elabore un informe de los resultados que han obtenido.
3. Con relación a la pregunta anterior, elabore una lista de los responsables de llevar a cabo los programas de DO, así como el cargo que ocupan y el tiempo de implantación de esos programas. Asimismo, defina cómo ha "etiquetado" la empresa estos procesos de cambio (por ejemplo: programas sociotécnicos, mejora continua, etcétera).
4. Si un supervisor de línea impaciente le comentara que los programas de DO que él ha conocido únicamente tienen razón de ser en el área administrativa, ¿usted qué le contestaría? Puede tomar como referencia la historia del DO que presentamos en este capítulo.

5. Debate: en grupos de cinco personas, analicen la siguiente afirmación: "El desarrollo tecnológico ha evolucionado con más celeridad que las técnicas que implican relaciones interpersonales (como el DO)". Sugerencia: al menos un grupo debe adoptar una postura a favor y otro rebatirla. Se deben comentar en grupo las conclusiones que se obtengan.
6. "El DO es una moda que finalmente terminará por desaparecer". ¿Está de acuerdo con esta afirmación?
7. Realice un ensayo de dos cuartillas en el que mencione su opinión de las nuevas tendencias en el DO y su impacto en las empresas de su país. ¿Son aplicables?, ¿cuáles han sido los resultados obtenidos?
8. ¿Cuál es la visión que usted tiene respecto al futuro del DO en nuestros países latinoamericanos?
9. En relación con la pregunta anterior: ¿seguiremos dependiendo de las aportaciones que sobre el tema del DO llevan a cabo países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, etc.? O bien, ¿considera que ya podemos generar nuestras propias aportaciones?
10. ¿En su país los sindicatos suelen ser un factor importante para que los programas de DO se puedan llevar a cabo? O bien, ¿se presenta la situación opuesta?

Ejercicio vivencial 2.1 Procesos de cambio

Objetivo

Descubrir los factores comunes que se han presentado en el grupo relacionados con procesos de cambio intra e interpersonales. Lograr un conocimiento de grupo de manera rápida, espontánea y sin temor.
Duración: 70 minutos.
Número máximo de participantes: 20.
Requisitos: hojas blancas para cada participante, lápices, hojas de rotafolio, plumones y un salón amplio e iluminado, con acústica adecuada para la discusión.

Procedimiento

1. El coordinador del grupo debe leer la siguiente instrucción a todos los participantes: "De manera individual, recuerden y mediten sobre aquellos acontecimientos importantes que se les hayan presentado en las diversas etapas de su vida (infancia, adolescencia, juventud, o bien, las etapas escolares como la primaria, la secundaria, el bachillerato o la universidad)". Escriba en una hoja blanca esos acontecimientos clave.
 Duración: 10 minutos.
2. Después, con base en los acontecimientos clave que se hayan seleccionado, clasifique los que hayan representado para usted una redefinición de las metas que se había fijado o que le hayan permitido descubrir nuevas metas. Represente en forma gráfica sus recuerdos por orden cronológico: fecha, acontecimiento.
 Duración: 10 minutos.
3. En grupos de cuatro personas (preferentemente formados por individuos que no se conocen o que escasamente hayan tenido algún tipo de interacción), se deben comentar los incisos 1 y 2 según el siguiente proceso:
 a) Cada participante se debe asignar un número, del 1 al 4.
 b) Comienza el participante número 1, exponiendo ante el grupo los acontecimientos incluidos en los incisos 1 y 2. El resto del grupo no puede interrumpir al participante que expone, pero puede anotar los acontecimientos que considere relevantes y que tengan similitud con algún recuerdo personal.

c) Cada participante debe repetir el procedimiento hasta que todos hayan expuesto sus comentarios.

Duración: 20 minutos. (Cada participante puede exponer durante un periodo máximo de cinco minutos).

4. Los integrantes de cada grupo deben comentar los acontecimientos similares que se hayan presentado y reflexionar acerca de su influencia en la obtención de un valor agregado (beneficio) en su vida actual.

 Duración: 15 minutos.

5. Se debe comentar la experiencia con el resto del grupo, con la ayuda del coordinador, para identificar los aspectos comunes entre los integrantes.

 Duración: 15 minutos.

Caso de estudio 2.1 Fábrica de hilados y tejidos El Hilo Perfecto

La fábrica de hilados y tejidos El Hilo Perfecto fue fundada en 1895, en la ciudad de Puebla, por el entonces joven emprendedor Manuel Domínguez, de 20 años de edad, originario de la ciudad de Sevilla, España.



Inició sus actividades con métodos tradicionales, surtiendo pedidos en pequeña escala para satisfacer las necesidades de los industriales de la confección de ropa económica para la clase media y media baja.

Gracias a su trabajo tenaz y a la calidad de sus productos, logró ampliar su cartera de clientes y adquirir maquinaria con la tecnología adecuada para mantenerse entre los cinco principales fabricantes de la ciudad.

En 1950, a la edad de 75 años, don Manuel decidió jubilarse y disfrutar del resto de su vida, delegando totalmente la responsabilidad del negocio en su hijo Rafael, de 45 años, quien desde pequeño se integró a la empresa familiar y, no obstante no haber realizado estudios profesionales, conocía a la perfección las actividades que realizaba.

Rafael era muy apreciado por el personal de la empresa por su don de gentes, ya que consideraba a sus empleados como hijos, pues había enviudado y su hijo Javier estudiaba el primer semestre de administración de empresas en una universidad extranjera.

Gracias a su gran capacidad para aplicar estrategias dinámicas que mantuvieran a la empresa entre los principales fabricantes, logró consolidar un prestigio y reconocimiento nacionales. Su carácter afable y cordial discrepaba del de su padre, recio y adusto, pero a la vez justo con sus trabajadores.

Después de un rápido crecimiento, no obstante los altibajos de la economía mexicana, la empresa creció e instaló tiendas de venta al consumidor, tanto de mayoreo como de menudeo.

Cinco años después, Javier, recién graduado en administración de empresas, quien desconocía totalmente la operación de la compañía y al personal de la misma, se incorporó a la empresa. Allí trató de implantar sistemas y procedimientos modernos que había aprendido durante su carrera, pero que no eran acordes con la realidad y necesidades del negocio; discrepaba continuamente con su padre, quien no sabía con certeza qué actitud adoptar con él "para no herir sus sentimientos".

En 1960, a los 85 años de edad falleció don Manuel. Ello fue una pérdida irreparable para la organización, dado que Rafael se apoyaba moralmente en su padre, a quien le pedía consejo ante las situaciones que no podía resolver en la empresa, recibiendo siempre sugerencias acertadas.

Sin ánimo de continuar, Rafael delegó la dirección del área de recursos humanos a su hijo Javier, a quien consideraba como el más idóneo

para encargarse de ella, ya que había cursado una maestría en esa disciplina.

Ante la ausencia de su padre, el negoció perdió la calidad y el prestigio logrados y varios clientes cancelaron sus pedidos. Javier atribuyó esta situación a que su padre había sido "demasiado condescendiente con el personal", y por esa razón pensó que se requería un estilo diferente de dirección que incluyera una renovación total de los sistemas y procedimientos de la organización.

El personal de la empresa se resistía a acatar los nuevos lineamientos pues comentaba que a Manuel le faltaba ese "don de gentes, experiencia y equidad tanto del fundador como de Javier".

Al aumentar los conflictos de Javier con su padre y con el personal de la empresa, Manuel decidió jubilarse y traspasar la administración total de la compañía a su hijo con la esperanza de que "la situación mejorase y la empresa volviese a ser el emporio que una vez fue".

En primera instancia, Javier realizó algunas modificaciones en la administración de la empresa, en las áreas de sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano empleado. Despidió al personal con más antigüedad, no obstante que muchos de ellos eran altamente eficientes, porque, según él, se requería de una renovación total. Además, implantó una serie de cambios como resultado de técnicas aprendidas en cursos de actualización y por sondeos efectuados en otras empresas del mismo ramo. Todas estas medidas eran urgentes, pues la empresa debía despedir personal debido a un drástico decremento de las ventas y una situación económica nacional muy difícil.

En cierta ocasión, el compadre de Javier, Alberto, lo invitó a una sesión informativa de DO, que en ese tiempo estaba cobrando auge. Muy impresionado por esta disciplina, intentó, de una manera rápida y sin pedir ayuda a nadie, implantar cambios que lograsen el resurgimiento de la organización. Sin embargo, no obtuvo los resultados deseados, por lo cual le dijo a su compadre Alberto: "El desarrollo organizacional no es eficaz. Además, los cambios se deben implantar de manera inmediata en todos los niveles de la organización, pero sin involucrar a la dirección general de la empresa".

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál era el estilo de liderazgo adoptado por el fundador (don Manuel)? ¿Qué resultados obtuvo?
2. ¿Cuál fue el estilo adoptado por Rafael? ¿Era el más adecuado?
3. ¿Qué recomendaciones le haría a Javier para que la empresa resurjiera? Apoye su respuesta adoptando la función de consultor en DO.
4. Comente la afirmación final de Javier con respecto a la eficacia del DO y al nivel en que tiene que ser aplicado.

Caso de estudio 2.2 ¿Injusticia?

El hotel de cinco estrellas Los Paraísos Inn, ubicado en la turística isla de Cozumel, Quintana Roo, al sur de la República Mexicana, ha logrado posicionarse gracias al esfuerzo continuo de todo el personal como un reconocido centro de esparcimiento que ofrece calidez, calidad y hospitalidad a sus huéspedes.

La rotación de personal es baja: 90% de los colaboradores cuenta con antigüedad promedio de 15 años en la organización.

Por su giro, se presenta demanda estacional, siendo durante los meses de junio, julio y diciembre cuando se ocupan las instalaciones del hotel al 100 por ciento.

Raquel Pérez, gerente de operaciones, cuenta con un reconocido historial en el que ha logrado realizar innovaciones importantes como el reducir el tiempo de espera del huésped en los procesos de registro en recepción a su arribo y de liquidación de la cuenta al desocupar la habitación.



Con más de 20 años de trabajo en el hotel, Raquel se precia de conocer "el teje y maneje" del mismo. Asimismo, es apreciada por gran parte de sus compañeros, quienes no dudan en acudir a ella en busca de un consejo en caso de requerirse. Ella se muestra siempre dispuesta a apoyarlos

pues lo ve como un medio para consolidar su imagen y poder en el hotel.

Ha logrado llegar a la gerencia con su esfuerzo manifiesto, ocupando ese cargo por seis años, sin haber finalizado estudios universitarios.

Isabel Aranda, recién egresada de la Licenciatura en Administración Turística, inició sus actividades en el hotel realizando sus prácticas profesionales, demostrando talento así como ambiciones para poder ser contratada cuando se graduase, situación que efectivamente se presentó.

Por el natural desarrollo del hotel, al revisar los perfiles de puesto de los ejecutivos de primer nivel, se detectó que Raquel Pérez no era bilingüe requiriéndole ahora el puesto el cual fue reestructurado para adecuarse a las nuevas exigencias del medio.

Isabel Aranda, era trilingüe, dominaba el español, el inglés y el italiano, además de manejar software especializado en reservaciones, como lo es el Medallium, y contaba además con una certificación en distintivo "H" en temas de seguridad e higiene.

Entonces el director general, Oscar Arena, se cuestionó la permanencia de Raquel en el puesto, y decidió que Isabel debería suplirla, por considerar que cubría el perfil requerido.

En la siguiente junta de planeación, se convocó a los directivos de primer nivel, jefaturas y supervisores, estando también presentes Raquel e Isabel. Al tratar el último tema de la sesión, se notificó el cambio de Raquel por Isabel para sorpresa de todos y el lógico malestar de Raquel, pues no se le había comunicado con anterioridad la decisión.

Al concluir la reunión, como era de esperarse, Raquel furibunda increpó al director general por la decisión asumida, considerándola injusta y arremetió también contra Isabel calificándola de "usurpadora y traicionera".

Resolver las siguientes preguntas:

1. Según lo estudiado en el capítulo, considerando la filosofía tradicional y la filosofía del DO, ¿hacia cuál de ellas se enfocó la decisión del director general?

 Califique la decisión asumida. ¿Fue correcta o incorrecta?

 Justifique su decisión.
2. Represente este caso en el aula, proponiendo soluciones a la problemática presentada.
3. En este caso, ¿considera que se debe anteponer el interés personal sobre el laboral?

Capítulo 3

La naturaleza del cambio planeado

Os indico las tres transformaciones del espíritu:
la del espíritu en camello, la del camello en león
y la del león en niño.

Zaratustra

Mientras culpas a otros,
renuncias a tu poder para cambiar.

Anónimo

Cuando no se vive como se piensa,
se acaba pensando como se vive.

Gabriel Marcel

Objetivos

- Entender los siguientes modelos:
 - Modelo de cambio de Kurt Lewin.
 - Modelo de Ralph Kilmann.
 - Modelo de Burke-Litwin.
 - Modelo de planeación.
 - Modelo de investigación-acción.
 - Modelo de cambio planeado de Faria Mello.

Los siguientes son factores clave para iniciar con la actitud correcta el cambio de actividades:

1. Palabras corteses en lugar de ásperas réplicas.
2. Sonrisas en lugar de miradas inexpresivas.
3. Entusiasmo en lugar de languidez.
4. Reacción en lugar de indiferencia.
5. Comprensión en lugar de mente cerrada.
6. Afabilidad en lugar de frialdad.
7. Atención en lugar de "dejar pasar".
8. Paciencia en lugar de irritación.
9. Sinceridad, no simulación.
10. Consideración en lugar de mortificación.
11. Recordar a las personas en lugar de olvidarlas.

Es importante destacar que en este texto se adoptará el enfoque del cambio planeado, el cual con frecuencia es iniciado e implantado por los administradores con la ayuda —la mayoría de las ocasiones— de un agente de cambio, es decir, un consultor de DO, el cual puede pertenecer a la empresa o ser ajeno a ella.

Las organizaciones pueden emplear el cambio planeado por tres motivos:

1. Para resolver problemas actuales.
2. Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
3. Para impulsar futuros cambios.

La teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa este cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. En este capítulo analizaremos cuatro modelos clásicos de cambio planeado: el modelo de cambio de Kurt Lewin, el modelo de planeación, el modelo de investigación-acción, el modelo de cambio planeado de Faria Mello.

El modelo de cambio de Kurt Lewin

El **modelo de cambio de Kurt Lewin** se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el *statu quo*.

tcr
Modelo de cambio de Kurt Lewin.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi estacionario".

Para modificar ese estado "cuasi estacionario" se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

tcr
Descongelamiento.
Cambio.
Recongelamiento.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.

3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y recongelamiento) mediante el llamado "esquema de la raíz cuadrada" (vea la figura 3.1), dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

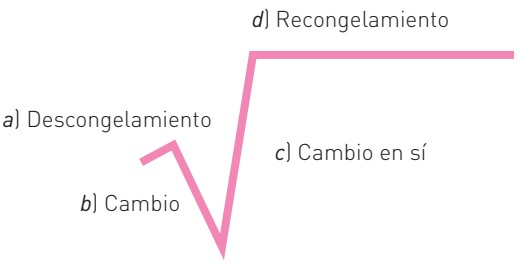


Figura 3.1 Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).

a) Como se puede observar, en la fase de *descongelamiento* prevalece una situación determinante; por ejemplo, la elaboración del control de inventarios por medios manuales, con el consiguiente desperdicio de horas-hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores.
b) Se presenta el proceso de *cambio*, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiere para agilizar el proceso de control de la mercancía.
c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al *sujeto de cambio* asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna.
d) Por último, se inicia la etapa de *recongelamiento,* en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete de computación y descartó totalmente la elaboración del control de inventarios por medios manuales. En este momento se puede decir que ¡se ha logrado asimilar el cambio!

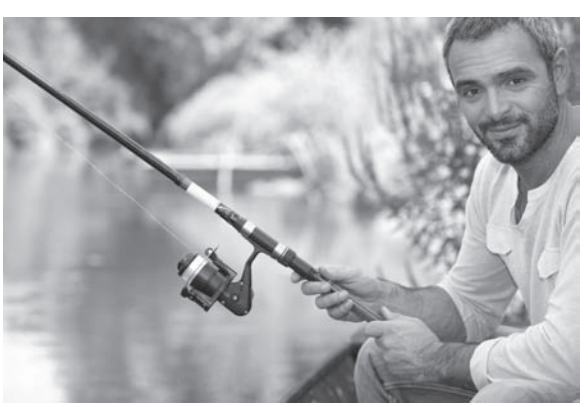
El cuento de Giovanni Papini que se cita a continuación puede ayudar a entender el modelo, sin dejar de reconocer que cualquier proceso de cambio es doloroso para quien lo experimenta, pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizá por años han determinado su patrón de comportamiento, y que en infinidad de ocasiones están ligadas a "paradigmas" o "estereotipos" que rigen su conducta. Giovanni Papini cuenta:

El filósofo paseaba por los campos cuando encontró en el río a un pescador muy atareado.

—¿Qué haces, buen hombre? —le preguntó.
—Echo las redes.
—¿Para qué?
—Para pescar.
—¿Para qué quieres pescar?
—Para vender el pescado.
—¿Para qué quieres venderlo?
—Para obtener algunas monedas.
—¿Y para qué deseas el dinero?
—Para comer.
—Pero ¿para qué quieres comer?
—¡Para vivir, señor, para vivir...!
—Pero ¿para qué quieres vivir?...

El pescador se quedó perplejo y enmudeció.

—¿Para qué quieres vivir? —insistió el filósofo.
—Para pescar.



Analogía para comprender la dificultad para cambiar de los humanos.

Por su parte, la doctora Emma Godoy afirma que para el hombre no es fácil vivir. Los animales traen una receta, un plan prefijado, un instructivo, que obra de manera automática en cada situación; en cambio, el hombre ha de ser el autor de su destino. Es libre. Nosotros tenemos que inventarnos la existencia. Pocos saben para qué quieren vivir… A lo anterior añadiría que muchos menos son capaces de saber el significado del cambio o para qué quieren cambiar.

En muchas ocasiones se acepta el cambio como "un mal necesario", que se presenta de improviso y que cómodamente se puede rechazar, pero para "no ser menos que los demás" se acepta, pero sin tener una conciencia clara de lo que implica.

Variantes del modelo de cambio de Kurt Lewin

Consultora W. J. Reddin y Asociados y su programa para la organización flexible

En relación con lo anterior, la firma de consultoría W. J. Reddin y Asociados ofrece el llamado "programa para la organización flexible", que logra incrementar de manera notable la competitividad. El programa no se sustenta en el talento de un experto o "gurú", sino en algo mucho más sólido y permanente: el talento de los líderes de la empresa, con lo cual se logra una clara sinergia organizacional y, sobre todo, un compromiso claro con las soluciones. Es muy fácil criticar, pero las soluciones son las que generan un cambio real.

Este programa también consta de tres fases (vea el cuadro 3.1), estrechamente relacionadas con el concepto de Kurt Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento.

tcr

Descongelamiento.
Reingeniería.
Aseguramiento.

Cuadro 3.1 Fases del programa para la organización flexible

Fase	Características de la fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

Modelo de Ralph Kilmann

Otra variante del modelo presentado anteriormente lo constituye la aportación de **Ralph Kilmann,** quien especifica los tópicos de ventaja clave que se deben tomar en consideración para que pueda presentarse un cambio, tal y como es deseable en las empresas.

tcr

Modelo de Ralph Kilmann.

Las fases que considera este autor son las siguientes:

1. Iniciar el programa
2. Diagnosticar el problema

3. Programar las rutas que se llevarán a cabo
3.1 La cultural
3.2 La de conformación de equipos de trabajo
3.3 La de habilidades gerenciales
3.4 La indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra
3.5 La de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización
4. Evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior
5. Evaluar los resultados obtenidos

Modelo Burke-Litwin

Una novedosa variante al modelo de Kurt Lewin es el acuñado por Burke-Litwin, llamado "Del desempeño individual y de la organización".

Este modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o "cambio transaccional" y del cambio de segundo orden o "cambio transformacional".

tcr

Cambio de primer orden.

Se dice que el **cambio de primer orden** implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental, fusionando departamentos: se sigue produciendo el mismo artículo y no se modifica la naturaleza de la empresa.

tcr

Cambio de segundo orden.
Modelo de Burke-Litwin.
Ambiente de la organización.

El **cambio de segundo orden** implica un cambio revolucionario y alterna en forma significativa a la organización. Ejemplo: modificar la misión de la empresa, lo cual conlleva el cambio radical de la vocación con la que operaba dicha empresa.

De manera especial en el **modelo de Burke-Litwin**, se debe establecer una clara distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso del **"ambiente de la organización"**, todas las personas que integran la organización emiten una evaluación sobre si el lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como "estudios de clima laboral".

Ejemplo

El texto, considerado un clásico, titulado *Solo los paranoides sobreviven*, de Andrew S. Grove (1997) narra el caso de la compañía Intel que, con el fin de seguir operando a raíz de la falla de la Pentium, tuvo que abocarse a fabricar chips, transformándose entonces en una de las compañías más rentables. ¡Esto supuso, sin duda, diferenciarse de lo que los competidores llevaban a cabo para poder sobrevivir!

Otro ejemplo que se puede mencionar, dentro del ramo turístico es el caso de las Islas Seychelles, compuestas por 42 islas y 73 atolones de coral, las cuales cuentan con ventajas relevantes en comparación con las Islas Hawai, Cuba o Tahití. Las Islas Seychelles obtuvieron el primer lugar como destino exótico e idílico, ya que cerca de 50% de su territorio se ha constituido como parque nacional, reserva ecológica o zona protegida, dándose a conocer como uno de los destinos turísticos que más cuida el medio ambiente a nivel mundial. Sus complejos hoteleros mantienen tarifas de 1 000 dólares diarios por habitación, cuando otros destinos similares las cotizan en 800 dólares.

Se han atrevido incluso, mediante un agresivo programa, a convertir hoteles cuatro estrellas en hoteles con categoría de cinco estrellas.

Lo invito a citar más ejemplos relacionados con este tema.



Ciertas situaciones llevan a empresas como Intel y a la industria turística a diferenciarse de la competencia.

tcr
Cultura de la organización.

En el caso del rubro **"cultura de la organización"**, se lleva a cabo una evaluación colectiva de la organización, considerando los valores, normas e hipótesis que la empresa vivencia en el día a día. (Nos gustan los retos, la gerencia nos escucha, todos aprendemos de todos, etcétera).

Modelo de planeación

tcr
Modelo de planeación.

El **modelo de planeación** trata de definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción.

En la figura 3.2 se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización.

Como podemos observar, el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa. Esta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio o a reconocer que deben hacerlo.

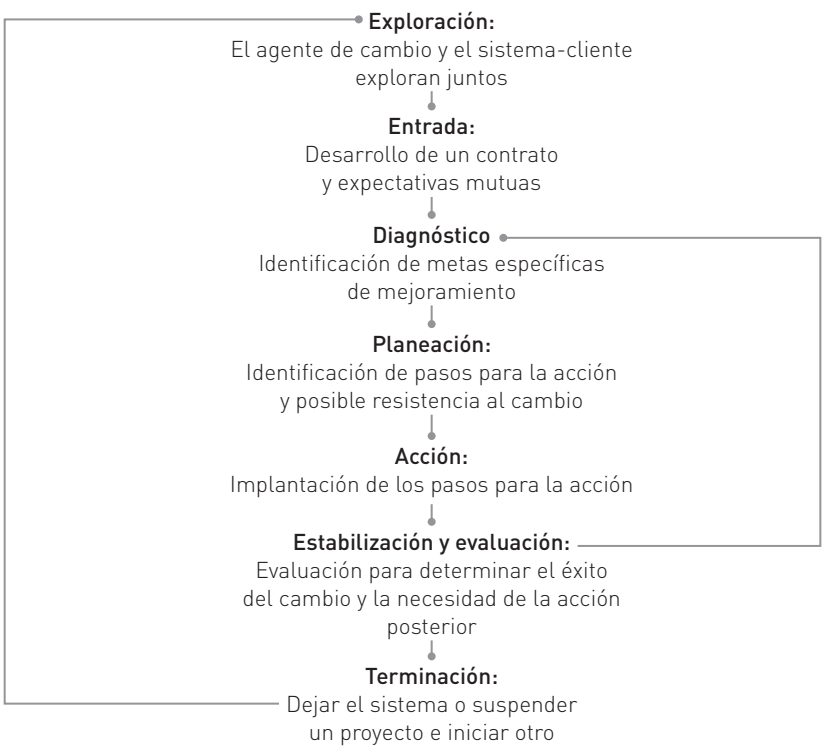


Figura 3.2 Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

Modelo de investigación-acción

tcr
Modelo de investigación-acción.

En el **modelo de investigación-acción**, considerado por French como de amplia aplicabilidad, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente.

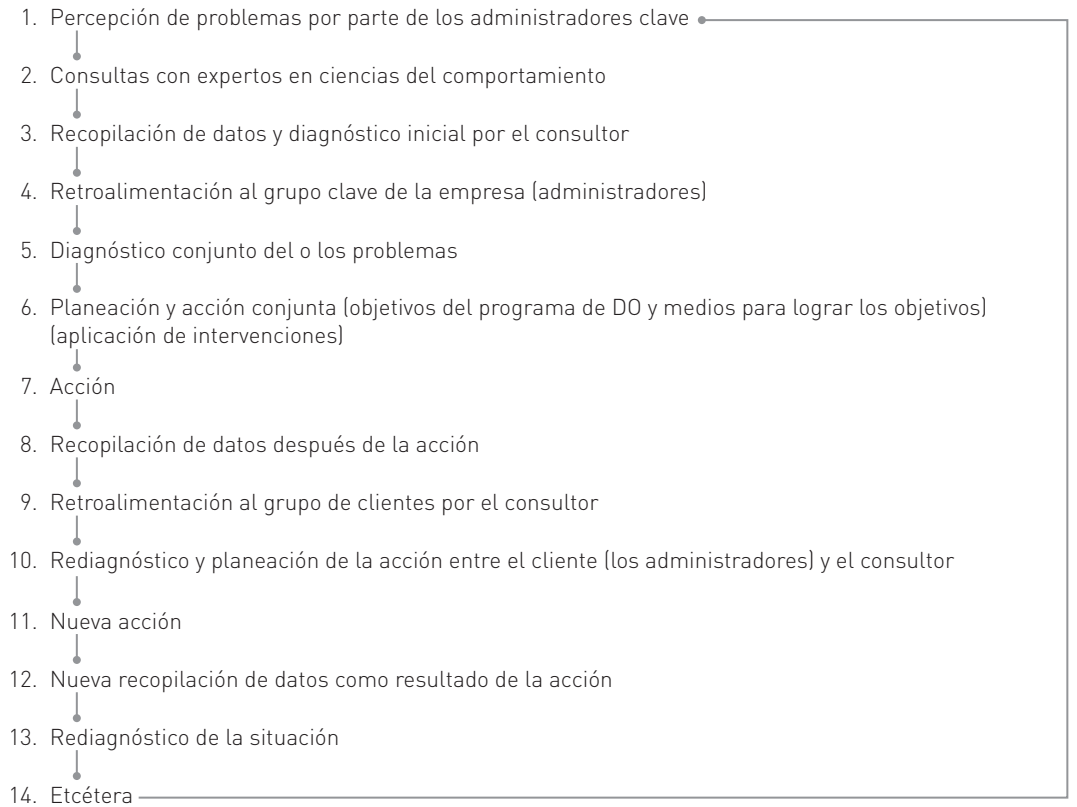


Figura 3.3 Fases del modelo de investigación-acción.

Los tres modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción) y seguido por un estado de "cierre" (recongelamiento o evaluación).

Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros dos en que se enfoca en el proceso general de cambio planeado más que en las actividades específicas del DO. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación y de investigación-acción son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El modelo de planeación y el de investigación-acción utilizan como herramienta primordial las ciencias de la conducta, involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación-acción remarca la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado. A pesar de que todos estos modelos describen claramente una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no garantiza que sean utilizados de manera apropiada.

Algunos críticos del DO han descubierto varios problemas, a saber:

¡importante

1. Ciertos expertos en DO se han especializado en una técnica en particular hasta el punto de ignorar las demás. Algunas de las técnicas más utilizadas son la administración por objetivos y el *grid* gerencial (parrilla administrativa), las cuales se explican más adelante.
2. Algunos consultores de DO se dedican a actividades específicas; por ejemplo, trabajo en equipo.
3. Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero, y en ocasiones las organizaciones no están dispuestas a efectuar esa inversión, y además quieren resultados inmediatos.
4. A veces los administradores de la empresa piensan que la investigación de diagnóstico no es necesaria, ya que suponen que conocen el problema y que esta etapa significa pérdida de tiempo y un gasto innecesario, lo que ocasiona el fracaso del DO.

tcr

Modelo del cambio planeado.

Modelo del cambio planeado de Faria Mello

En su libro *Desarrollo organizacional*, Faria Mello presenta el **modelo del cambio planeado** que se divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

Como se muestra en la figura 3.4, este proceso es cíclico. La fase de *entrada* puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del *contrato*. Es una especie de subfase del *contacto*. Algunos autores la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. Por su parte, Faria Mello (1995:13) señala: "Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada".

Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una "exploración" entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor.

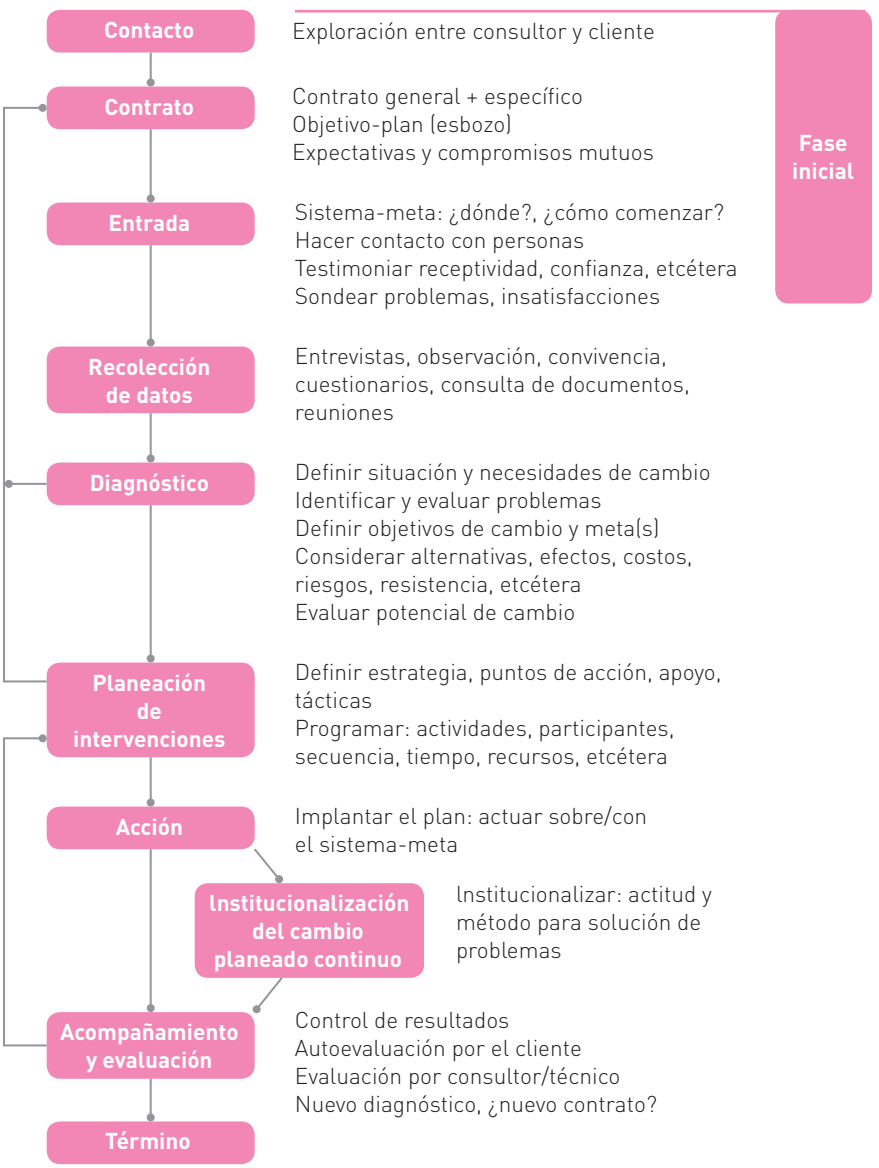


Figura 3.4 Modelo de DO de Faria Mello.

Cuadro 3.2 Comparación de los tres modelos clásicos de cambio

Característica	Modelo Lewin	Planeación	Investigación-acción
Descriptivo de fases de cambio	✗	✗	✗
Cada fase de cambio es precedida por una fase preliminar	✗ Descongelamiento	✗ Diagnóstico	✗ Planeación de la acción
A cada fase de cambio le sucede un estado terminal	Recongelamiento	Evaluación	Evaluación
Evaluación			
Se enfoca al proceso general o cambio planeado	✗	—	—
Se enfoca en las actividades específicas del DO	—	✗	✗
Descripción de un proceso de cambio planeado	✗	—	—
Explicación de las actividades del cambio planeado	—	✗	✗
Enfatizan la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	—	✗	✗
Involucran el uso de grupos	—	✗	✗
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	—	✗	✗
Enfatizan la realización de intervenciones	—	✗	✗
Enfatiza la solución de futuros problemas	—	—	✗
Son modelos cíclicos	✗	✗	✗
Conducen a la exploración constante	✗	✗	✗

Grinnell (1973) considera incluso una fase anterior, que denomina "pretrabajo", en la cual el consultor se prepara para el primer contacto imaginando varias posibilidades sobre la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, etcétera.

La fase de contacto puede constar de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente(s). ¿Y el contrato? Este debe ser el resultado del acuerdo entre el agente de cambio y el sistema-cliente.

Cuadro 3.3 Contactos y contratos

Contactos	Contratos
• Identificación del cliente	• Proyecto por realizar, magnitud-alcance
• Analizar su disposición para el cambio	• Roles
• Definir el supuesto	• Tiempo de entrega
• Historia del supuesto	• Modelo por utilizar para la recopilación de la información
• Por qué fracasó	• Forma de entrega y presentación
• Detección de actitudes	• Costo
	• Proceso con todos sus pasos
	• Contrato recontratable
	• Quiénes deben participar en la presentación del proyecto
	• Cuándo se dará la información y en qué paso del modelo
	• No se darán nombres de los informadores (solo información)
	• Al llegar al diagnóstico se debe detener el proceso
	• Posibilidad de no encontrar el supuesto, ya que nada garantiza que la fuente de información no distorsione los datos.
	• Hay que ser muy claros en la relación costo-beneficio.



La finalidad del contrato es asentar por escrito las expectativas del programa.

Se puede decir que una vez que se ha establecido el contrato, una consecuencia lógica sería la celebración del mismo, en la cual se estipularán con claridad las expectativas tanto del llamado sistema-cliente (la empresa) como del agente de cambio (consultor) con respecto al programa. Es importante que estas expectativas consten por escrito para evitar malos entendidos o expectativas falsas con relación al alcance del programa. Muchos conflictos surgen entre consultor y sistema-cliente precisamente por no asentar por escrito las expectativas del programa; esa es la finalidad del contrato.

Un contrato tipo puede constar de las siguientes partes:

1. Objetivo.
2. Esbozo del plan de trabajo que incluya un cronograma del mismo.
3. Actividades que el consultor deberá desarrollar, horarios de asesoría y honorarios, en caso de que se trate de un consultor externo.
4. Expectativas y compromisos entre consultor y cliente.

Es importante que periódicamente se someta a revisión el contrato inicial, ya que puede necesitar modificaciones sobre la marcha (vea la figura 3.5).

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de León, Gto., el 3 de marzo de 2013, comparece por una parte el consultor en desarrollo organizacional Javier Gómez, mexicano, originario de esta ciudad, a quien en lo sucesivo se denominará el consultor, y por la otra la empresa manufacturera de calzado "San Crispín", ubicada en la calle Granito, número 20, a quien en lo sucesivo se denominará el cliente.

Ambas partes manifiestan haber concertado un contrato de prestación de servicios profesionales que formalizan al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

Primera. El consultor se compromete a dar un servicio de consultoría en desarrollo organizacional en la empresa manufacturera de calzado "San Crispín", de acuerdo con lo estipulado en las pláticas preliminares acordando que el cliente proporcionará toda la información requerida por el consultor para diagnosticar, evaluar y aplicar intervenciones en esta área.

Segunda. El estudio se realizará básicamente en las instalaciones del cliente, en cuanto a la recopilación, acopio, realización de entrevistas, observaciones y demás elementos de información que se requieran para la realización del estudio.

Tercera. El consultor se compromete a realizar la labor de consultoría conforme a las etapas fijadas en el estudio, anexándose el cronograma respectivo, el cual contiene la calendarización de las diversas etapas. Para ello se establece un plazo inicial de dos meses para reportar al cliente los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información.

Cuarta. El consultor percibirá por concepto de honorarios la cantidad de 15 000 pesos por la realización de la primera etapa de consultoría. Posteriormente, y en función de las necesidades que surjan, se procederá a negociar con el cliente la continuación de la asesoría.

Quinta. En caso de incumplimiento de alguna de las partes, se dará por terminado el presente contrato, exigiendo la parte afectada la indemnización correspondiente.

De toda la información que se haya recopilado, se le otorgará el uso y goce al cliente, obligándose el consultor a guardar estricta confidencialidad de la información recabada.

Ambas partes firman el presente contrato en compañía de los testigos Joaquín Valdés y Guillermina Peñaloza, mexicanos, mayores de edad, originarios y vecinos de esta ciudad y con amplias facultades para ejercer los derechos que el Código Civil les asigna.

Asimismo, declaran ser aptos para contratar y obligarse sin que conste nada en contrario.

Consultor	Cliente	Testigo 1	Testigo 2
Javier Gómez	Manufacturera de calzado "San Crispín"	Joaquín Valdés	Guillermina Peñaloza

Figura 3.5 Modelo de contrato.

Ejemplo

Análisis integral de un estudio de clima organizacional

Se presenta ahora una propuesta integral de un servicio de consultoría. El autor agradece la colaboración de la doctora Patricia González y del licenciado Jorge Lechuga, consultores en desarrollo organizacional, por autorizar la publicación de su trabajo con la Librería La Imperial.

LIBRERÍA LA IMPERIAL
At'n. Rodrigo Espinosa
Director General

Respetable señor Espinosa:

Nos permitimos poner a su consideración la siguiente propuesta de un estudio de clima organizacional con diagnóstico integral. Esperamos poder contar con una respuesta positiva con el fin de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
d) Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
e) El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
f) Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera).

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación con las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y manutención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de clima organizacional en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles de la siguiente manera:

a) **Entrevistas personales:** en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla a 20% del personal, con duración de aproximadamente media hora cada una.
b) **Grupos de enfoque:** seleccionar dos o tres grupos de 25 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistadas y llevar a cabo con ellas reuniones de seguimiento, formular la problemática y su orden

de prioridad, formular soluciones y su respectiva jerarquización y sistematizar los hallazgos. 20% del personal.

c) Encuesta: capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo. 30% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite hacer diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y una consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingente y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se eligen, en forma aleatoria, muestras de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada. Se realizarán 60 entrevistas de aproximadamente media hora cada una.

Para los grupos de enfoque también se seleccionarán en forma aleatoria dos o tres grupos de 25 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente 4 horas en una sola sesión por cada uno.

Se practican las encuestas en una muestra representativa que signifique 30% del total del personal que labora en la organización y se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de Recursos Humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra, y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades, y recomendaciones generales y específicas.

Para la aplicación de la encuesta se integrarán grupos de 25 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores. Cada persona contestará durante 90 a 120 minutos un cuestionario de respuestas de opción múltiple.

Solo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, con lo que se abarcará a 70% del personal.

La utilización de distintos instrumentos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, con la finalidad de confrontar percepciones diversas; esto es, que los distintos instrumentos se complementen, pues algunos pueden recabar datos que los otros no. Además, la organización es un ente complejo, por lo que abordarlo no es sencillo. Se observa desde diferentes niveles: la evaluación se lleva a cabo mediante la observación de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos se realizan de manera individual; con los grupos de enfoque, la percepción se da a nivel grupal, y con el clima, ocurre una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más prácticas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para las encuestas grupales, las cuales se recomienda que se practiquen en bloques de 25 participantes cada uno, aproximadamente. Cada grupo requiere de 1.5 a 2 horas para la aplicación de la encuesta.

Lugar, material y equipo

La empresa facilitará un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder las encuestas, facilitando el material de apoyo necesario.

El despacho proporcionará los originales de los cuestionarios para que la empresa los reproduzca en la cantidad necesaria.

Estamos en la mejor disposición de ampliar la información aquí contenida o de aclarar cualquier duda al respecto.

Quedamos de usted.
Atentamente,
Dra. Patricia González Esparza
Lic. Jorge Lechuga Almaraz

Resumen

En este capítulo se expusieron los principales modelos de cambio organizacional.

En el modelo de cambio de Kurt Lewin se consideran fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento. Una variante de este modelo, el modelo de W. J. Reddin y Asociados, comprende las siguientes etapas: descongelamiento, reingeniería y aseguramiento.

El modelo de planeación, que define las etapas de cambio planeado, fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo implican que toda la información debe ser compartida libre y abiertamente entre la organización y el agente de cambio (consultor), y que dicha información puede ser útil solo si se concreta en planes de acción, es decir, "aterrizar" la planeación.

El modelo de investigación-acción enfoca el cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Este modelo da especial importancia a la recopilación de datos y al diagnóstico antes de la acción.

Finalmente se presenta el modelo de cambio de Faria Mello (reconocido autor brasileño), quien integra el valioso concepto conocido como "contacto y contrato" y el cual es considerado el inicio para la realización de un estudio de DO.

Se puede concluir que el DO implica un proceso cíclico que nunca termina.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Descongelamiento
- Cambio
- Recongelamiento
- Reingeniería
- Cambio de primer orden
- Cambio de segundo orden
- Ambiente de la organización
- Cultura de la organización
- Modelo de planeación
- Modelo de investigación-acción
- Modelo de cambio de Kurt Lewin
- Modelo del cambio planeado de Faria Mello
- Modelo de Ralph Kilmann
- Modelo de Burke-Litwin

Preguntas para análisis

1. Explique las diferencias entre los 6 modelos de cambio que se exponen en este capítulo.
 - Modelo de cambio de Lewin
 - Modelo de planeación
 - Modelo de investigación-acción
 - Modelo de D. O. de Faria Mello
 - Modelo de Kilmann
 - Modelo de Burke-Litwin
2. ¿Cree que para implantar un programa de DO es necesario elaborar un diagnóstico sin antes haber recopilado información de la organización? Explique su respuesta.
3. Entreviste a un ejecutivo de una empresa de su localidad que esté llevando a cabo un programa de DO y pídale que le mencione 10 razones por las cuales ha sido importante llevar a cabo dicho programa.
4. ¿Por qué el DO implica un proceso cíclico de acción? Apoye su respuesta con el análisis de algún modelo de cambio citado en este capítulo.
5. Con respecto al modelo de investigación-acción ¿cuál de las fases implica más dificultad? Fundamente su respuesta relacionándola con un caso práctico.
6. Según Faria Mello, las fases iniciales del DO son las de contacto y contrato ¿Cree que una fase implica necesariamente el término de la otra?

Ejercicio vivencial 3.1 Las decisiones

Objetivo

Considerar la importancia que las decisiones grupales tienen para la obtención de resultados más rápidos y eficientes.

Duración: 20 minutos
Número máximo de participantes: 30
Material: hojas blancas de rotafolio, marcadores y cinta adhesiva.

Desarrollo de la dinámica

Imagine un viaje de placer que usted realizó durante el último verano en compañía de otras personas de diversas nacionalidades.

Durante el vuelo Los Ángeles-Tokio se presentó una falla en las turbinas del avión, por lo que tuvo que realizar un "amarizaje" de emergencia en el océano Pacífico. Usted es uno de los sobrevivientes junto con otras personas con las que integra un pequeño grupo.

Después de unos días, la corriente los arrastra a tierra firme. Llegan a una isla desierta, alejada de todas las rutas de navegación posibles, por lo cual las probabilidades de que sean rescatados son remotas.

Cinco semanas después del naufragio no han sido localizados ni han tenido contacto con el mundo. Las pocas provisiones que lograron rescatar se están agotando y la situación de sobrevivencia es cada vez más desesperante, por lo cual es necesario establecer algún tipo de organización para poder subsistir.

Usted no conoce a nadie del grupo de sobrevivientes ni su idioma; el grupo está formado por un ruso, un finlandés, un croata y usted, de nacionalidad mexicana, y por la diferencia de idiomas les ha sido imposible comunicarse.

Han decidido establecer tres reglas básicas de conducta que les permitan subsistir hasta que llegue un eventual rescate. Debido a las barreras del lenguaje, la comunicación se hará por medio de mímica y representación gráfica (dibujos). Se le pide:



1. Definir tres normas o reglas básicas que les permitan sobrevivir.
2. La comunicación se debe realizar exclusivamente mediante mímica y dibujos, pues nadie conoce el idioma de los otros.
3. En hojas de rotafolio debe explicar con dibujos las tres reglas o normas básicas. Una vez que se hayan finalizado los dibujos o esquemas, debe colocar sus hojas en lugares visibles para que todos las puedan observar.
4. Dispone para ello de 20 minutos.
5. Si tiene alguna duda, consúltela con el coordinador de la sesión antes de iniciar el ejercicio.
6. Reflexione sobre la experiencia obtenida. ¿Cómo la relaciona con los procesos de cambio que se comentaron en este capítulo?
7. ¿Qué fase de la dinámica cree que es la más compleja?

Caso de estudio 3.1 Vince Lombardi: convencido del cambio. Un caso de éxito

Vince Lombardi, entrenador por varios años de los famosos Empacadores de Green Bay, infundió en sus jugadores una mística que logró que de un equipo permanentemente perdedor, se convirtiera en el mejor de la liga de futbol americano en Estados Unidos. ¿Cuál fue el éxito de este equipo?, ¿dependió totalmente de la labor que el entrenador llevó a cabo o fue producto de un cambio planeado según se cita en este capítulo?

De ser uno de los peores equipos en la liga de futbol en Estados Unidos, los Empacadores de Green Bay se convirtieron en los mejores gracias a un cambio planeado.

A continuación se presenta el mensaje que Lombardi dirigía a sus jugadores con el fin de que tuviesen siempre mente triunfadora.

Para tu juego más importante

Vince Lombardi

- Toma el balón hijo mío y te nombro *quarter back* de tu equipo en el juego de la vida.
- Soy tu *coach* entrenador y te lo doy tal como es.
- Solo hay un calendario de juegos: dura toda la vida y es un solo juego.
- Es un partido largo, sin tiempos fuera ni sustituciones.
- Tú juegas el partido entero toda la vida.
- Tendrás un gran *backfield* y mandarás señales, pero tus otros tres compañeros atrás de la línea también tienen un gran prestigio: se llaman: fe, esperanza y caridad.
- Jugarás detrás de una línea verdaderamente poderosa. De un extremo a otro se hallan: honestidad, lealtad, devoción al deber, respeto a ti mismo, estudio, limpieza y buena conducta.
- Los postes de gol son las perladas puertas del cielo.
- Dios es el referee y único árbitro. Él hace todas las reglas y no hay apelación contra ellas.
- Hay también una regla fundamental: lo que tú quisieras que otros hagan por ti, hazlo tú por ellos.
- En este juego, si llegas a perder el balón, pierdes también el juego.
- Aquí está el balón: es tu alma inmortal que debes estrecharla contra ti.

Ahora, hijo mío, ¡sal al campo y veamos qué puedes hacer con él!



Se pide:

Consulte la historia de los Empacadores de Green Bay y comente:

1. ¿Cree usted que se aplicó alguno de los modelos de cambio citados en el capítulo para que este equipo alcanzara el éxito?
2. ¿Cuál fue el rol del entrenador?
3. ¿Cómo se aplica el modelo de Ralph Kilmann en este caso?

Caso de estudio 3.2 Joaquín Gómez, ¿el empleado perfecto?

Graciela Fonseca, recién egresada de la carrera de ingeniería bioquímica en una prestigiada universidad de Guaymas, Sonora. Trabaja en la cafetería de un instituto de investigación supervisando que los platillos del menú que se ofrece a los empleados del instituto proporcionen los nutrientes que requiere toda persona que desarrolla una gran actividad mental.

Graciela examina la actividad de 10 trabajadores, entre los que se encuentra Joaquín Gómez, de 20 años de edad, quien procede de un nivel socioeconómico bajo. El historial de Joaquín arroja la siguiente información:

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES

Nombre del empleado: Joaquín Gómez
Edad: 20 años
Puesto: garrotero

Comentarios:
Realizó con grandes esfuerzos estudios de primaria y secundaria. En segundo de secundaria abandonó la escuela por no poder solventar los gastos. Después un amigo lo motivó para continuar Y concluyó el primer año del bachillerato.
Joaquín es el mayor de ocho hermanos, a los que ayuda a su sostenimiento. Desarrolla su trabajo de lunes a viernes, pero necesita trabajar en la taquería de su compadre Acacio los fines de semana para contar con un ingreso adicional. Es soltero y vive en una zona distante de su actual empleo.
Trabaja como lavaplatos y debe mantener siempre limpias las áreas del comedor y la cocina. También es ayudante del almacenista cuando se le requiere. Hace bien su trabajo; únicamente realiza lo que se le pide, y nada más. Todo lo hace de una manera mecánica, sin creatividad.

Evaluador: Graciela Fonseca.

Cuando termina las tareas que se le asignan, Joaquín se sienta a descansar mientras toma una humeante taza de café; no platica con nadie.

Graciela no puede entender por qué Joaquín no se interesa más por su trabajo. Parece que únicamente quiere terminar sus labores, irse a descansar y cobrar el día.

Graciela ha intentado demostrar interés por el trabajo de Joaquín, hacerlo conversar e integrarlo al grupo de sus compañeros, así como platicar con él acerca de su familia y sus expectativas de trabajo sin lograr grandes progresos. Joaquín es muy introvertido; no sonríe y por lo general responde a las preguntas que se le hacen con monosílabos como "sí", "no", o con evasivas como "tal vez", etc. Graciela y sus compañeros de trabajo están desconcertados, pues piensan que Joaquín se siente extraño al grupo. Esta actitud afecta el clima organizacional, aunque no representa problemas para nadie.



Responda y realice lo que se le solicita:

1. ¿Qué espera Joaquín de su trabajo?
2. ¿Graciela debe intentar que Joaquín se interese más por su trabajo?
3. ¿Cuáles son las causas del comportamiento de Joaquín?
4. Asesore a Graciela sobre el comportamiento que debe observar con Joaquín para que modifique su actitud.

Apoye sus respuestas en el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Caso de estudio 3.3 Hotel Torremar Resort, un caso de cinco estrellas ¡inesperado final!



Enclavado en las cálidas playas del tres veces heroico Puerto de Veracruz, en la conurbada población de Boca del Río, se encuentra el Hotel Torremar Resort, que en 1977 surgió como un hotel que "rompía" con el concepto tradicional del "típico hotelito" confortable, pero que no brindaba al huésped un "valor agregado" real durante su estancia en la ciudad.

Con la mentalidad siempre triunfadora, joven y con deseos de posicionar al Hotel Torremar como el mejor del Golfo de México, la administración modificó de raíz ciertos paradigmas desde su fundación, con un proceso de cambio que lo ha llevado a ocupar una posición de liderazgo en el Puerto de Veracruz. Sus principales competidores eran los hoteles Fiesta Americana y Continental Plaza.

El Hotel Torremar contaba con 96 "puestos tipo" y 230 empleados. El dinámico licenciado Miguel Ubieta Cobos, jefe de Recursos Humanos y agente de cambio en este moderno hotel, explica: "El inicio no fue fácil, nuestro personal se resistía al cambio, pues consideraba que los modelos de desarrollo organizacional podían aplicarse en otras culturas pero no en nuestro país. Además, el proceso de cambio se tornaba aún más difícil al querer implantarlo en una empresa eminentemente de servicios, como son todas las que conforman el área turística". La imagen que proyectaba el hotel con su logotipo, colores y lema: "Solo tenemos ojos para ti", era respaldada firmemente por una cultura organizacional que se observaba en la actitud del personal de todas las áreas. Dicha cultura expresada en un manual comprende:

- Mapa de diagnóstico para iniciar un proceso de cambio.
- ¿Qué es calidad para el Hotel Torremar?
- La calidad puede no ser lo que piensas.

En cuanto a programas de desarrollo organizacional, el licenciado Ubieta comentó, durante el desarrollo de este caso de estudio en 1997, que desde 1992 se habían implementado este tipo de programas; de hecho, en 1989, como un preámbulo al programa que entonces se realizaba, se llevaban a cabo acciones relacionadas con la calidad.

El programa al que se hace referencia llevaba el nombre de Programa Integral de Beneficio Empresa-Empleado-Empresario (PIBEE) y beneficia a los tres integrantes medulares del "partido".

Durante un lapso de tres años (1992-1995), dicho programa se enfocó hacia el aspecto humano; esto es, al desarrollo de quienes forman la organización. Se facultó a las personas para que analizaran "de raíz" por qué actuaban de tal o cual forma y adoptaban determinada actitud hacia el trabajo, y cómo se traducía esa actitud en resultados específicos, etcétera.

Es interesante resaltar que el proceso de cambio en la empresa no se inició considerando en primera instancia el ámbito técnico, sino la actitud de las personas.

Como en todo proceso de cambio, se dieron las llamadas **fuerzas impulsoras** y **fuerzas restrictivas**. Las fuerzas impulsoras del proceso de cambio del Hotel Torremar fueron:

- La competencia que empezó a instalarse en la ciudad. Durante 12 años, aproximadamente, Torremar fue el único hotel "cinco estrellas", con una playa privada, y considerado entonces como la mejor opción para el turista exigente que busca un servicio exclusivo y de primera categoría. En 1992 inició operaciones a escasos metros del Hotel Torremar el primer hotel de cadena: el Continental Plaza, lo que obligó a su gerencia a "afinar motores" para mantenerse como la mejor opción.

Como se vislumbró esta apertura desde 1989, en el Hotel Torremar se iniciaron entonces y de inmediato acciones específicas para poder competir: se remozaron las instalaciones, modernizándolas y construyendo nuevas habitaciones. En 1982, fecha de su inicio, contaba con 180 habitaciones y no había renovado ni ampliado su capacidad instalada. En 1993 contaba con 230 habitaciones, incluyendo *junior suites*, *master suites* y *suite* presidencial.

Sin duda, la competencia los hizo ser mejores:

- Una excelente relación de la empresa con el sindicato, que ha evitado las huelgas.
- El gran impulso que se dio al Puerto de Veracruz por parte de accionistas del sector privado, que desencadenó un auge inusitado en el

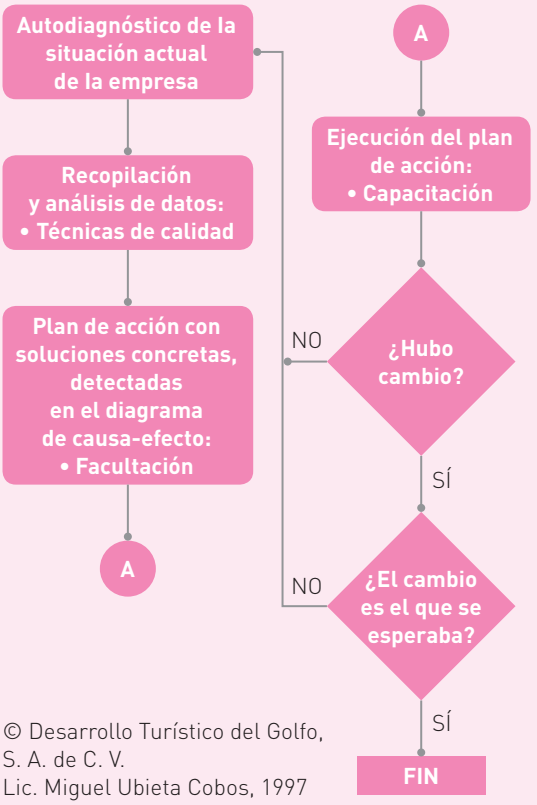
ramo turístico, con la consecuente afluencia de nuevos competidores.
- El deseo de ser cada vez mejores.
- La visión que tienen los propietarios del hotel para constituirse en una operadora en vías de ser un hotel de cadena, esto es, con su propia franquicia y su manual de operaciones particular.
- Un manual de identidad corporativa, con estrategias definidas que diferencian el Hotel Torremar de cualquier otro.
- Atención personalizada al huésped, con base en el lema: "Solo tenemos ojos para ti".
- Las fuerzas restrictivas del cambio de Hotel Torremar fueron:
- El personal. Hacerle entender que el cliente es lo más importante, responsabilizarlo con respecto a su trabajo.
- El capital que se requirió para iniciar las ampliaciones del hotel.
- "Dolarización" de la deuda. En 1994 su deuda al estar tasada en dólares se duplicó. Cabe mencionar que, no obstante este hecho, los accionistas optaron por no despedir personal, y en cambio se promovió la modalidad de tener empleados multifuncionales. Después de ocho meses a partir de la crisis, se examinó al personal que permanecería en la empresa; se crecía en capacidad instalada, pero ya no se contrató nuevo personal, esto es, se redujo el llamado *overhead* o personal excedente; se seleccionaron los mejores.

En seguida se presenta el modelo de DO, que implantó el licenciado Miguel Ubieta Cobos, "deoísta convencido" y catedrático de la asignatura de desarrollo organizacional en la Universidad Cristobal Colón del Puerto de Veracruz.

Todo empleado que ingresaba a la organización recibía un manual de bienvenida, sin importar el nivel jerárquico que ocupara. Dicho manual comprende: historia del hotel, giro y ubicación, instalaciones y servicios, centros de consumo, cultura organizacional, valores, misión, estructura organizacional

La cultura organizacional la constituyen los "detalles". Uno de ellos podría ser el hecho de que en su primer día de labores el nuevo empleado tenía la grata experiencia de comer en compañía de su jefe inmediato y el gerente del hotel. ¡Una experiencia que nunca olvidará! Existen ciertas organizaciones en las cuales los empleados tienen 5, 10 o 15 años de servicio, y jamás han tenido la oportunidad de dialogar con el director o el gerente de la empresa.

Los mexicanos somos ingeniosos por naturaleza. En el despacho del licenciado Ubieta se puede apreciar un concepto de líder, creación de Héctor Noguera Trujillo, que bien refleja ese in-



© Desarrollo Turístico del Golfo, S. A. de C. V.
Lic. Miguel Ubieta Cobos, 1997

genio muy particular del mexicano y, en especial, del veracruzano:

El líder Torremar debía ser:

- **C**ongruente
- **H**acedor
- **I**ntegrador
- **N**egociador
- **G**anador
- **O**yente
- **N**o estático

Un tercer "detalle" de la "cultura Torremar" lo constituía el hecho de tener dos habitaciones para personas con capacidades diferentes, las cuales contaban con el mobiliario y el equipo necesarios para brindar la mayor comodidad y seguridad a estos huéspedes.

Dado que en una empresa de servicios es importante establecer parámetros de reforzamiento que mantengan motivado al empleado día con día, el Hotel Torremar reconocía al empleado del mes, el cual pasa a formar parte del selecto grupo de posibles nominados para ser "el empleado del año". Al empleado del mes y al empleado del año se le otorga un diploma y un pastel de felicitación, que se enviaba a su casa, con la finalidad de hacer partícipe a la familia de este reconocimiento; también era una forma de invitarla, de manera indirecta, a que colaborara como motivador para que su

familiar se haga merecedor de una nueva mención. También obtenía un reconocimiento (un pin) y 650 pesos en vales de despensa, en el caso de ser el empleado del mes o 1 250 pesos en caso de ser el empleado del año.

Al efectuar un recorrido por las instalaciones del hotel se podía notar que, para organizar la demanda de platillos que se consumían, se tenía un control en línea que permitía, mediante el método PEPS, mantener de manera óptima la existencia de inventarios que debe haber en las alacenas.

Cuando era necesario, todo el personal colaboraba, sin importar los niveles jerárquicos. Esta actitud es la que moldea a los auténticos líderes en las empresas. El índice de rotación de personal era mínimo; de hecho, el hotel tenía empleados que habían trabajado en él desde sus inicios y han crecido con la organización. ¿Podemos decir, entonces, que los programas de desarrollo organizacional han sido los facilitadores del proceso de mejora continua que experimenta el hotel? Usted, respetable lector, podrá deducir la respuesta con la información que se ha proporcionado.

El Hotel Torremar ocupaba el primer o segundo lugar en cuanto a índice de ocupación. Este dato se verificaba periódicamente con hoteles de la ciudad, de acuerdo con un convenio de colaboración entre ellos, llevando a cabo una labor de *benchmarking* para ubicar con claridad las áreas por mejorar.

En el inicio del proceso de cambio el hotel contó con la asesoría de un consultor que pertenecía a un reconocido despacho de desarrollo humano y organizacional de la región.

Cabe señalar que un consultor debe representar la menor dependencia para la empresa impulsora del cambio, pues un exceso de ella se torna dañina y costosa para la organización.

El consultor externo inició su labor con el nivel cupular de la organización: la alta dirección y el primer y segundo niveles, enfocándose en aspectos de planeación estratégica, además de definir la visión, misión, filosofía y valores del hotel. También fue en este nivel en el que se invirtió mayor tiempo, aunque se contó desde el inicio con el pleno apoyo, convencimiento y compromiso de los directivos hacia el programa de cambio, ya que tenían la certeza de que en primer lugar necesitaban cambiar ellos para poder entonces estar preparados para cambiar al resto de la organización.

Se les hizo ver de manera evidente el rol de apoyo que ellos tienen para el resto de la organización. (En el concepto de pirámide invertida, los directores son el soporte de la organización.)

El licenciado Miguel Ubieta se incorporó después como consultor interno. Contó al inicio con la guía del consultor externo y formaron un comité de operaciones con 16 grupos de trabajo a los cuales se sensibilizó en relación con una nueva forma de trabajar para lograr el bienestar de todos y así atender de la mejor forma problemas o áreas de oportunidad que se consideraban un obstáculo para la productividad. Durante una labor exhaustiva de cuatro meses se detectaron 423 problemas en los aspectos de comunicación, exceso de papeleo y burocracia, entre otros.

Los 230 trabajadores del hotel participaron en las sesiones de trabajo y también tomaron cursos y dinámicas de asertividad, terapias de grupo, conocimiento interno, positivismo, empatía, etc. "Desde el señor que abre la puerta hasta el director pasaron por este proceso de sensibilización", aseguró el licenciado Ubieta.

El modelo de DO que se generó era autorrenovable; esto quiere decir que, aunque el iniciador del proceso de cambio se retire de la organización, el programa debe continuar, pues cuenta con los elementos de "aseguramiento" para que así suceda. Ello eliminó la fragilidad que el modelo pudiera tener si los protagonistas del cambio se retiraban. En el Hotel Torremar se tuvieron las siguientes expectativas con respecto al programa:

- Profesionalizar puestos. Contratar personal con el que se pueda generar una aportación recíproca; los procesos de selección para garantizar la permanencia del empleado en la empresa son exhaustivos.
- Programa integral de capacitación.
- Programa integral de beneficios para la calidad de vida en el trabajo.
- Programas institucionales de evaluación del desempeño y bonos de productividad.
- Programas de desarrollo humano. Se contaba con la asesoría de un psicólogo que apoyaba en cualquier problema (inherente o no al trabajo) que pudiera presentarse con algún empleado (alcoholismo, drogadicción, etcétera).
- Evitar "fugas" de empleados valiosos, con el ofrecimiento de un programa de retiro para los trabajadores, independiente de los apoyos gubernamentales (Afores).
- Plan para incursionar en el sector de mercado *business class* o de negocios, sin descuidar al turista clásico que desea alejarse del mundanal ruido de la ciudad para descansar.
- Continuar renovando el "sistema de operaciones Torremar 100", que contiene: manual de organización, análisis de puestos, manual de procedimientos, manual de políticas, manual de bienvenida.

Cada división de la empresa tenía su propio manual, además de su manual de productos Torremar, lo que distinguía al hotel de otros:

- El empresario o accionista del hotel podía obtener con este programa de cambio una ma-

yor utilidad para reinvertir y mejorar en forma continua los servicios.
- Cimentar el programa de desarrollo de proveedores que se tenía para generar un paquete integral de servicios al turista (taxistas, restauranteros, operadores de autobuses foráneos, tiendas de autoservicio, etcétera).
- Planes de expansión, partiendo del punto de que al tener conformado el *know-how* del hotel se podía ofrecer el sistema de franquicias a otros hoteles.
- Seguir fortaleciendo el plan de carrera. Se puede citar el caso de un empleado que ingresó como mozo y se convirtió en el encargado de cuentas por pagar en la empresa.
- Cimentar los programas de capacitación que apoyaban el plan de carrera que se cita en el punto anterior.
- Participar en el desarrollo de las familias de los trabajadores. Se les invitaba a visitar el hotel, motivándolos a que continuaran apoyando a su familiar en el trabajo.

Como iniciativa de los directivos de la empresa, se llevaban a cabo programas de reingeniería para apoyar el programa de desarrollo organizacional (PIBEE, como se le bautizó en el Hotel Torremar), enfocándose en el rediseño radical de procesos, esto es, reunir equipos de trabajo interdisciplinarios, de manera que estén presentes personas de las diversas áreas para solucionar con rapidez los problemas que se puedan presentar.

El programa de reingeniería se enfocó a simplificar procesos, dándole poder de decisión al personal.

Semanalmente el comité de operaciones (aproximadamente 20 personas) tenía reuniones con un asesor externo en reingeniería para ventilar cuestiones de mejora de proceso con este enfoque.

También se modificó el concepto de círculos de calidad. Antes venían operando 22 círculos de calidad que finalmente se convirtieron en tres equipos de trabajo autodirigidos (ETA). Esto se debió a que las sesiones de los círculos de calidad generaban un gasto de 300 o 400 mil pesos al año (en 1994), con la asistencia de 90% del personal. Era una cifra astronómica que el hotel dejaba de ganar en horas-hombre por atender las juntas de círculos de calidad. Además, las juntas se enfocaban no tanto en ver cómo se podía solucionar el problema que se presentaba, sino en encontrar culpables para justificar los errores propios.

No era fácil implantar este modelo de círculos de calidad, tal y como opera en Japón, dentro de la cultura mexicana. De hecho, llegó a experimentarse una fobia hacia los círculos de calidad, ya que se llegaban a tener sesiones de hasta cinco horas ¡dos veces por semana! Los 22 círculos de calidad constituyeron una fuerza restrictiva, pues en ocasiones se descuidaba el proceso de atención al cliente; y finalmente se convirtieron en "círculos de calamidad".

En 1997 operaban con tres equipos de trabajo autodirigidos, compuestos por 20 personas que, dado su grado de madurez y compromiso hacia el cambio, operaban con base en resultados, administrando ellos mismos sus propias metas. Cada uno de los equipos trabajaba de la siguiente forma: el primero de los ETA recibía cada mes un reporte de quejas tanto de las habitaciones como del comedor y cualquier área a la que tenía acceso el cliente. Dicha información (proveniente del formato que contestaba el cliente, denominado *Su opinión es importante*) se analizaba en las reuniones para encontrar solución a las problemáticas planteadas.

Las reuniones no excedían las dos horas; se trataban únicamente los puntos clave y, según la magnitud del problema, una vez transcurridas las dos horas reglamentarias, se continuaba analizando alguno de ellos solo si se aprobara por consenso.

Otro de los ETA era el llamado La Comisión H, que trabaja para lograr obtener el Distintivo "H", una certificación que otorgan la Secretaría de Salud, la Secretaría de Turismo y Calmecac. El trabajo de este último, como ente verificador, era realizar visitas sorpresa para asegurar que se tuviera una rigurosa higiene tipo hospitalaria, es decir, un control de sanidad estricto, desde la recepción de los alimentos hasta que se sirven al cliente, como último consumidor.

Esta comisión debía reunirse cuantas veces fuese necesario con la finalidad de obtener el Distintivo "H", siendo ella la responsable de que se cumpliera. Se revisaban hasta las coladeras de desagüe para certificar la higiene total.

Un tercer ETA estaba formado por personal del comedor de empleados, área clave en el hotel.

Antes de la integración de estos ETA, se tenía un menú para seis días, de manera que los platillos se repetían con bastante frecuencia, llegando al extremo de que si, por ejemplo, los miércoles se ofrecía hígado, y a un gran porcentaje del personal no le agradaba, esto propiciaba quejas ante Recursos Humanos.

Después, gracias a la gestión de los ETA, se contaba con un menú para 30 días, y una variedad de postres para 15 días. Asimismo, se vigilaba la higiene de comedores y baños, lo que redundaba en motivación para los empleados.

El personal se quejaba de la falta de higiene de los baños y, al parecer, esto reflejaba que no se vigilaba tal aspecto; se demostró que la limpieza de los sanitarios se efectuaba hasta 14 veces en un día y que lo que realmente fallaba era la actitud del personal. Como reza el refrán: "El lugar más

limpio no es el que más se barre, sino el que menos se ensucia".

Otra problemática se presentaba en las leyendas y alusiones personales plasmadas en los baños. Por sugerencia del ETA responsable, se colocaron pizarrones en estas áreas con la finalidad de que el personal expresara sus inquietudes. Tras ello se eliminó totalmente ese hábito, muy arraigado en la cultura de ciertos sectores de nuestra sociedad mexicana.

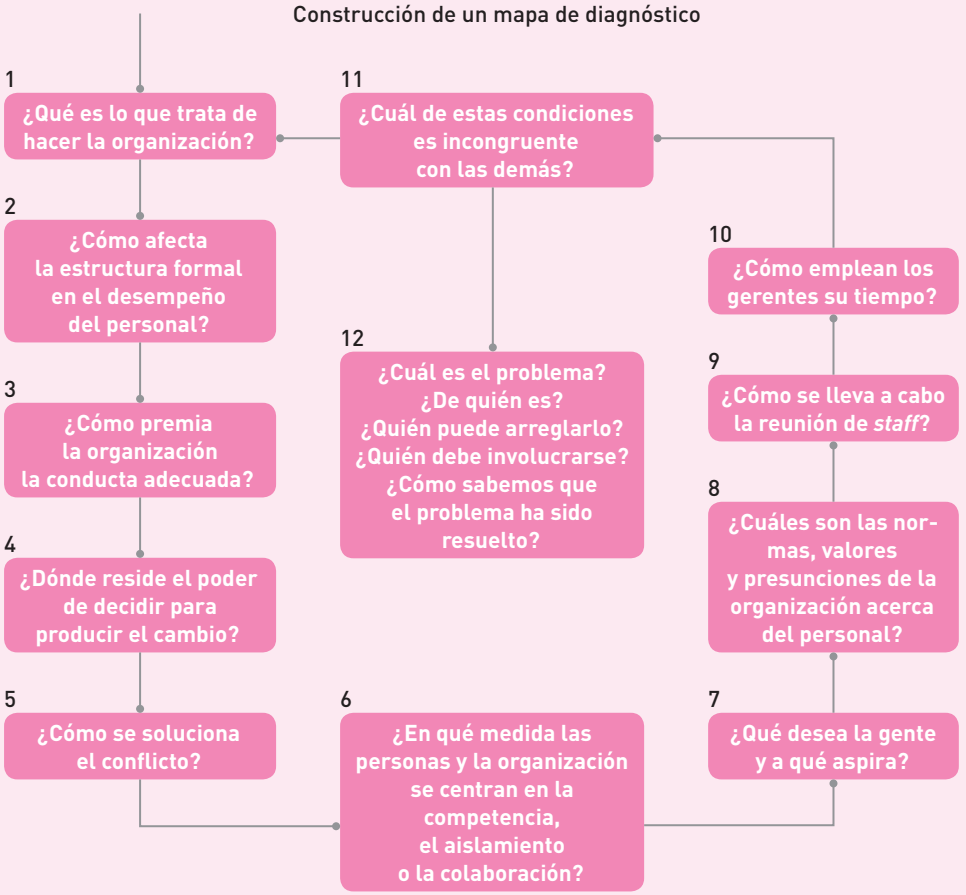
Como todos sabemos, el DO se traduce en indicadores clave para evaluar su eficacia. En el caso del Hotel Torremar se evaluaban los siguientes indicadores:

- Número de quejas de los huéspedes en relación con la ocupación del hotel en cierto día.
- Porcentaje de las quejas, detectándose con claridad a qué área pertenecen.
- Bonos de productividad para el personal de recepción que atiende al cliente con rapidez, lo hace sentir como en casa y le sugiere la habitación que le convendría ocupar.
- Porcentaje de ocupación. Eliminar capacidad ociosa, dejar disponible la habitación para que la ocupe otro huésped.
- Porcentaje de huéspedes que retornan al hotel.
- Gustos y preferencias de los huéspedes que retornan, lo cual se consigue al llevar registro del "historial" de la visita anterior.
- Seguimiento de clientes clave que generaban 80% de los ingresos (Pareto del 80-20).
- Utilidad de banquetes. Se otorgaba al personal que promovía los diversos servicios de banquete 25% de comisión sobre el monto de utilidad excedente al presupuestado por el hotel.

Una ventaja competitiva del hotel estribaba en enfocarse en el nicho de mercado de los llamados "eventos de último minuto", por ejemplo, clientes que deciden organizar una fiesta sorpresa para la suegra el día de mañana. Esto daba como resultado que se le diera el servicio al cliente sobre cierta variedad de menús o estándares.

Finalmente, el licenciado Ubieta, jefe de Recursos Humanos, comentaba entonces: "Estoy convencido de las bondades del DO, lo cual se ve, se palpa, y cuando el empresario aprecia los resultados obtenidos, es el principal impulsor del programa. Se beneficia también el trabajador y el

Construcción de un mapa de diagnóstico



huésped que nos visita. No todo es miel sobre hojuelas; se le debe dar mantenimiento al programa y ser muy cuidadoso al seleccionar personal de nuevo ingreso para que se incorpore con facilidad a la sinergia ya creada".

Posteriormente, el Hotel Torremar se convirtió en un hotel de cadena bajo la firma Crowne Plaza. La pregunta que nos debemos plantear ahora es: ¿se puede concluir que lograr integrarse como un hotel de cadena fue resultado de haber implantando un programa de DO?

Los años transcurrieron y en el 2011 se anunció una decisión corporativa: el Hotel Torremar o Crowne Plaza sería derribado por completo para levantar allí una tienda departamental Palacio de Hierro.

Este hotel fue de los primeros en construirse en Boca del Río, en lo que se convirtió en el corredor turístico más importante de Veracruz, propiedad de la familia Bueno. La demolición fue concluida en marzo de 2012. El hotel ubicado frente a Plaza Américas y el WTC Veracruz desapareció. La construcción del Palacio de Hierro inició en 2012 y concluye en 2013. La inversión fue millonaria: solo para la liquidación de los 220 trabajadores se requirió de un préstamo de 500 millones de pesos.

Las negociaciones para concretar este proyecto tomaron casi dos años, pero ya han concluido, no hay marcha atrás, este hotel emblemático de Boca del Río ha desaparecido. Los productores cafetaleros de origen cordobés que le apostaron al turismo de la zona que concentra más de la mitad de los visitantes que anualmente llegan a Veracruz le apuestan ya a otros giros de negocios, más rentables y de menores riesgos.

Se pide:

1. Investigue qué factores influyeron para que este hotel, convencido del cambio planeado, cerrara sus operaciones.
2. Elabore un ensayo de tres cuartillas con las conclusiones obtenidas.
3. Enfoque su reporte considerando si algunas de las fases de los modelos de cambio citados en este capítulo no se llevaron a cabo.

Sección II

Procesos del desarrollo organizacional

Sin duda el proceso de cambio debe presentarse en todo tipo de organizaciones.



Capítulo 4

El desarrollo organizacional desde el enfoque sistémico

El escenario es todo el planeta.
La trama y el decorado son
diversos como la vida misma.

Bertram M. Gross

Una organización es un sistema
de actividades humanas cooperativas.

Chester I. Barnard

—Me puedes decir, por favor, ¿cuál camino tomo? —dijo Alicia.
—Eso depende de a dónde quieras ir —dijo el gato.
—No sé a dónde ir ... —repuso Alicia.
—Entonces no importa el camino que tomes —concluyó el gato.

Lewis Carroll en "Alicia en el País de las Maravillas"

Objetivos

- Conocer la historia del enfoque de sistemas.
- Revisar las diversas definiciones de sistemas.
- Entender el enfoque de sistema abierto.
- Conocer los tipos de sistemas administrativos.
- Ubicar las características de los sistemas abiertos.
- Conocer el diagnóstico de un sistema organizacional.
- Entender los valores del desarrollo organizacional.
- Revisar el modelo de sistemas de Likert.
- Entender las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Introducción

En este capítulo estudiaremos el enfoque sistémico del DO de los sistemas sociales, enfoque clave para comprender cómo opera un programa integral de DO.

Historia del enfoque de sistemas

En cierta ocasión le preguntaron a Sir Winston Churchill, ex Primer Ministro del Reino Unido, cuál era la fórmula del éxito. Sin vacilar, Churchill respondió: "Nunca, nunca, nunca, nunca, nunca, nunca… te rindas. La clave está en aprender de los errores y siempre volver a levantarse".

En el tema que ahora abordaremos, comprenderemos que el enfoque sistémico es primordial para poder lograr que todos los integrantes de ese sistema logren resultados, con la perspectiva de un objetivo común. Podemos no lograr en un primer intento los resultados deseados, pero debemos persistir.

Antes de explicar los diferentes tipos de sistemas, cabe mencionar que este enfoque surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Además, aunque parezca que se trata de un concepto de reciente acuñación, en realidad no lo es. El origen de este concepto se remonta a la época de los filósofos griegos, e incluso civilizaciones anteriores. Fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien, a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como *sistemas abiertos*.

Aun así, no fue sino hasta 1945, al concluir la Segunda Guerra Mundial, que se divulgó y comprendió este concepto, el cual se encuentra arraigado con firmeza y es aceptado por el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por lo tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales destacan las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa, que es el ámbito donde se aplica el DO.

Este sistema es el que más se ha analizado y en el que el DO tiene su campo de acción.

Diversas definiciones de sistemas

Faria Mello (1995:11-24) se dio a la tarea de recopilar definiciones de otros autores, sin datos exahustivos, concretándose a citar la definición: "Sistema significa, según Betalanffy, un conjunto de elementos en interacción […] Para Fagen, según French y Bell, un conjunto de objetos juntos con relaciones entre sus atributos […] Johnson, Kast y Rosenzweig consideran sistema como una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario. Lievegoed ve en sistema el significado de coherecia entre varios autores. La definición de sistema que elaboró Faria Mello dice: conjunto de órganos o partes que interactúan entre sí.

importante ›

Un sistema lo conforman un conjunto de diferentes elementos que interactúan entre ellos, debiendo apoyarse unos en otros de manera armónica para poder subsistir y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La figura 4.1 representa la interrelación que mencionan estos autores.

tcr

Sistema abierto.

Enfoque de sistema abierto

El DO considera dentro de su enfoque de sistemas el de **sistema abierto** (o sistema orgánico). Pero... ¿en qué consiste este enfoque?

En principio, se debe tener en cuenta que, por naturaleza, todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un suprasistema que influye en él.



Figura 4.1 Relación sistémica.

Ecosistema

Para entender mejor el enfoque de sistema abierto y la interrelación que deben tener todos los componentes de ese sistema con el fin de que logren estar armónicamente coordinados, se puede citar un término considerado prácticamente de reciente acuñación denominado **ecosistema**.

tcr

Ecosistema.

¿Como podemos definir este término y qué analogía podemos establecer con las empresas? Un ecosistema es, según las definiciones comúnmente aceptadas por los estudiosos del tema: un sistema natural que está formado por un conjunto de organismos vivos (biocenosis) y el medio físico donde se relacionan (biotopo). Un ecosistema es una unidad compuesta de organismos interdependientes que comparten el mismo hábitat. Los ecosistemas suelen formar una serie de cadenas que muestran la interdependencia de los organismos dentro del sistema.

También se puede definir así: un ecosistema consta de la comunidad biológica de un lugar y los factores físicos y químicos que constituyen el ambiente abiótico.

El concepto, que comenzó a desarrollarse entre 1920 y 1930, tiene en cuenta las complejas interacciones entre los organismos (por ejemplo plantas, animales, bacterias, protistas y hongos) que forman la comunidad (biocenosis) y los flujos de energía y materiales que la atraviesan.

¿Se pueden correlacionar estas definiciones con la dinámica que se presenta en las organizaciones? ¿Qué se puede concluir?

Ejemplo

Ecoturismo

Un término también de reciente difusión es el llamado ecoturismo. ¿Cómo lo definimos? Empezó a usarse hace cerca de treinta años, y ha sido sujeto de gran debate en cuanto a su definición. Actualmente el auténtico ecoturismo representa una opción viable de conservación del patrimonio natural y cultural de los pueblos, fomentando al mismo tiempo la noción de desarrollo económico sustentable.

En 1983, Héctor Ceballos Lascuráin, arquitecto y autor, definió al ecoturismo (o turismo ecológico) como una modalidad de turismo responsable.

A grandes rasgos, el ecoturismo consiste en viajar por áreas naturales sin perturbarlas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar tanto sus atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestres), como las manifestaciones culturales que allí puedan encontrarse. ¿Se aplica también el enfoque sistémico en esta definición?

tcr
Tipos de sistemas administrativos.
Operacionales.
Directivos.
De control.
Informativos.

Tipos de sistemas administrativos

En una empresa existen diversos **tipos de sistemas administrativos**, a saber:

Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos; por ejemplo, primero se debe cortar la piel para la fabricación de calzado y después se puede unir o pespuntar.

Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.

De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.

Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos; por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas, como el control de la "red computacional" de una empresa.

Características de los sistemas

Para concluir esta breve introducción al enfoque de sistemas es necesario mencionar algunas características que, según Talcott Parsons, deben poseer los sistemas para poder ser llamados así; a saber:

1. Conseguir los *fines y objetivos* marcados.
2. Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.
3. Conservar su *equilibrio interno*.
4. Mantener su *cohesión interna* (permanecer integrados).

Por su parte, el concepto de sistema abierto implica que:

1. Existe un intercambio de energía e información entre el sistema y su entorno, lo cual significa que se encuentran en permanente interacción con el medio.
2. Ese intercambio o interacción es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo.
3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Sin embargo, se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como **entropía**, un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria que puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

tcr
Entropía.
Entropía negativa o neguentropía.

Para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan. Es aquí donde entra en acción el proceso de **entropía negativa** o **neguentropía**, que implica la revisión de esos mismos sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos empleados. Luego de ello, la organización se revitaliza y sigue existiendo. Se pueden citar los casos de empresas como Chupa Chups en el ramo de la confitería en Italia; Microsoft en el ramo de tecnologías de la información en Estados Unidos o Cassidian SCS en el ramo de fabricación de sistemas aéreos militares y tecnologías avanzadas de radar, que se han mantenido en su posición actual gracias a la implantación de ese proceso de entropía negativa, de renovación constante. Si se entienden con claridad los conceptos de enfoque de sistemas expuestos, se puede comprender con mayor facilidad el DO desde una importante perspectiva.

tcr
Homeostasis.

Obviamente, también se debe considerar que, para que sea efectivo, en todo sistema debe llevarse a cabo de manera permanente un proceso de **homeostasis**, definido como el proceso de equilibro dinámico en las partes del sistema abierto.

Ejemplifiquemos con el caso de una empresa que se ve afectada por un fenomeno económico: inflación, cambios en la legislaciôm fiscal, etc. La homeostasis en esa empresa se presenta llevando a cabo una redefinición de funciones, reduciendo gastos y formulando una nueva estrategia, para así continuar teniendo presencia en el mercado. Esto es: la empresa se tiene que "reinventar", abandonar la etapa de confort y afrontar nuevos retos. ¿Le es familiar este caso?

De acuerdo con el enfoque de sistema abierto, los sistemas que conforman la organización, como la organización misma y la gente, el intercambio de información y los recursos que la relacionan con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente; por ejemplo, las organizaciones se ven afectadas por la disponibilidad de materia prima, la demanda de los clientes y las regulaciones gubernamentales. Es muy importante entender cómo estas fuerzas externas afectan a la organización para poder comprender su comportamiento interno.

¿Cómo se puede representar un sistema abierto? En principio es necesario tener en cuenta tres aspectos: entradas (*inputs*) , operaciones y salidas (*outputs*).

Entradas: se consideran como tales el factor humano u otros recursos como materia prima, energía, etc. En el caso de Mabe, división estufas, empresa ubicada en San Luis Potosí, México, consideran como una de sus entradas la información que les proporciona el entorno. En la figura 4.2, se ilustra el diagrama de cambio que, desde el enfoque de sistemas, considera esta exitosa empresa.

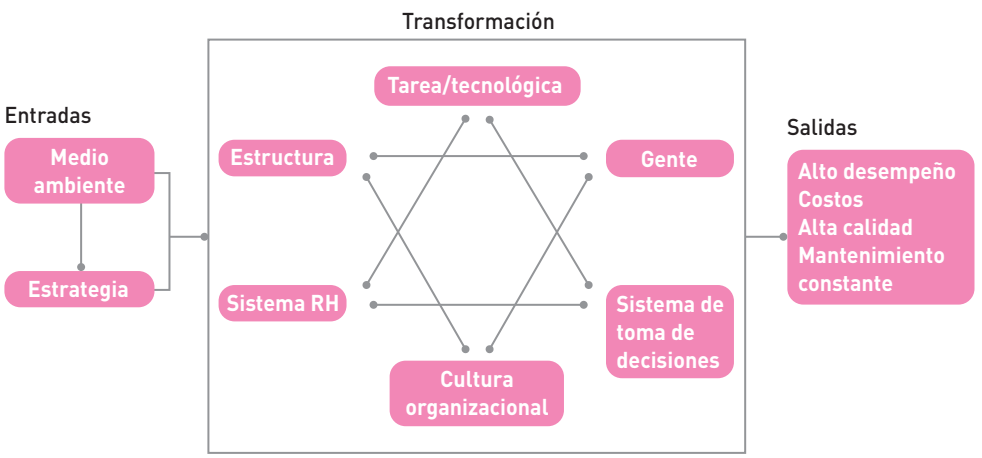


Figura 4.2 Diagrama de cambio en el sistema abierto de la división estufas, en la empresa Mabe.

Operación: involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima, luego de lo cual comienza la tercera fase.

Salidas: son los resultados de lo que es transformado por el sistema.

Asimismo, es importante que este proceso cuente con "realimentación" o *feedback*, es decir, supervisar si se efectúan de manera correcta todas las fases del proceso.

Sistemas mecánicos, sistemas orgánicos y su relación con el desarrollo organizacional

Para continuar con este tema, bien vale la pena reflexionar sobre la diferencia entre los sistemas mecánicos, los orgánicos y su relación con el DO.

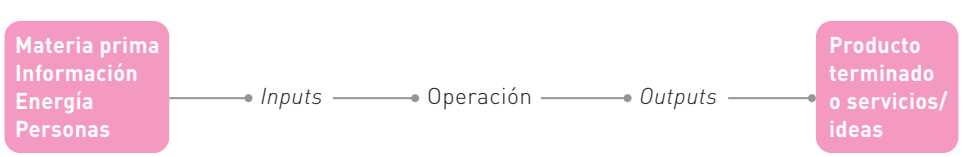


Figura 4.3 Proceso de cambio en un sistema abierto.

tcr
Sistema mecánico.
Sistema orgánico.

Un **sistema mecánico** se define como un enfoque tradicional, rígido, acartonado, que no se modifica, a pesar de que sea necesario hacerlo.

Un **sistema orgánico** es el que se torna flexible ante las exigencias del entorno. En otras palabras: se reinventa cuantas veces sea necesario.

Este último es el enfoque con el que se relaciona el DO. Se enfatizan las relaciones interpersonales, se propicia el desarrollo de equipos de alto desempeño, se descentraliza la autoridad y se implantan esquemas de responsabilidad y control. En concreto, la toma de decisiones es compartida.

Ejemplo de un sistema orgánico relacionado con el DO

La empresa Danone, planta Irapuato, ciudad, ubicada en el centro de la República Mexicana, aplica el siguiente modelo de administración (figura 4.4).

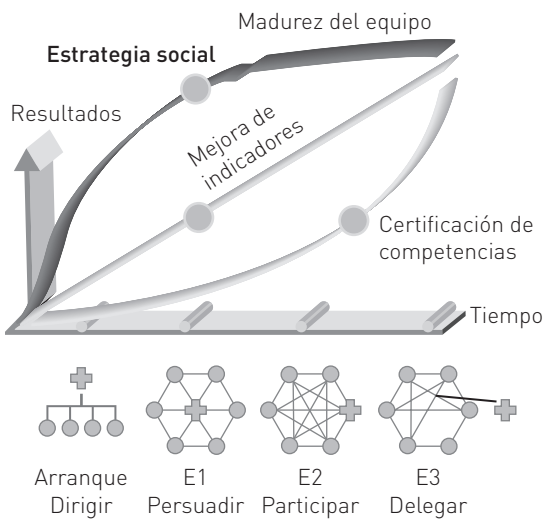


Figura 4.4 Modelo de administración en la empresa Danone.

Finalmente, el estilo de administración va oscilando de una etapa de "arranque", en la que el directivo ejerce un estilo altamente dirigido, dicta instrucciones, ordena y espera que se acaten literalmente sus órdenes (observe el cambio de posición que va teniendo la alta dirección, representada por la cruz), migrando hacia un estilo "E3" de total delegación de autoridad para que el equipo desarrolle ampliamente su potencial, ahora llamado "competencia", tema que analizaremos posteriormente, pero sin deslindarse totalmente del equipo. Si se requiere, el directivo debe apoyar al equipo, actividad conocida actualmente como *coaching*, principio que se analizará asimismo en un capítulo posterior.

Diagnóstico del sistema organizacional

Según el enfoque de los sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

1. El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición, y la cultura organizacional.
2. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
3. El nivel base considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo de grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. En conclusión, todos los niveles están estrechamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común.

En el cuadro 4.1 se representa la organización según el enfoque de sistemas, el grupo o el trabajo individual en relación con sus *inputs*, procesos de transformación y *outputs*.

Este esquema se comprende mejor si se analizan los valores del DO que involucran a las áreas organizacional, grupal o individual.

Cuadro 4.1 El comportamiento de la organización, el grupo o el individuo en relación con su proceso de cambio

	Inputs		Diseño de componentes	*Outputs*
	Estrategia		Tecnología	Eficiencia de la organización
Organización	Tareas de ambiente	Ajuste	Estructura	(Ej.: retorno sobre la inversión)
Grupo	Diseño de la organización	Ajuste	Estructura de la tarea Relaciones interpersonales	Eficiencia grupal (Ej.: grupos de trabajo)
Trabajo individual	Diseño de la organización Diseño de grupos Características personales	Ajuste	Variedad de habilidades Identidad de la tarea Significado de la tarea Autonomía Realimentación/ resultados	Eficiencia individual (Ej.: ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo, aprendizaje y desarrollo personal)

Los valores del DO

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como esta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el DO para alcanzar sus objetivos?

1. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
2. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
3. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de las mismas.

Modelo de sistemas de Rensis Likert

tcr

Modelo de sistemas internos. Variables causales (VC).

Likert desarrolló un **modelo de sistemas internos**, en el cual se agrupan las dimensiones de la organización humana de una empresa en tres amplias categorías de variables: causales, interventoras y de resultado final, cuyas principales características son:

1. **Variables causales (VC)**: éstas determinan el curso del desarrollo de una organización y los resultados logrados por ella. Incluyen solo aquellas variables independientes que pueden ser

tcr
Variables interventoras (VI).
Variables de resultado final (VRF).

alteradas o cambiadas por la organización y su administración. Además, consideran aspectos tales como la estructura de la organización (organigrama), las políticas, decisiones, estrategias de dirección y comercialización, así como las habilidades y comportamiento administrativos.

2. **Variables interventoras (VI)**: éstas reflejan el estado interno y la salud de la organización. Incluyen la lealtad del personal, sus motivaciones, actitudes, metas y percepciones, así como su capacidad para establecer una adecuada comunicación y toma de decisiones.
3. **Variables de resultado final (VRF)**: éstas son variables dependientes que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas por desperdicio, utilidades, etcétera.

La figura 4.5 muestra la manera en la que se pueden representar estos tres tipos de variables:



Figura 4.5 Cómo funcionan las variables del modelo de sistemas internos de Likert.

o también es posible representarlas con la fórmula:

$$VRF = F(VC, VI)$$

Así pues, se puede decir que el DO es el resultado de la evolución de una serie de técnicas de las ciencias sociales que tienen por objetivo facilitar que los miembros de la organización se adecuen a la empresa y que, al mismo tiempo, sus objetivos individuales sean tomados en cuenta por ésta.

En su libro *Transiciones organizacionales*, Richard Beckhard y Reuben T. Harris (1977) sostienen que la resistencia al cambio es normal y debe esperarse en cualquier esfuerzo de cambio... en las organizaciones, la resistencia al cambio asume muchas formas: los administradores del cambio necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar con el fin de trabajar con ella, reducirla y obtener el compromiso necesario de la persona que se resiste, a lo cual cabría añadir que ésta es una cualidad que debe considerar toda empresa que se precie de ser un sistema abierto: vislumbrar las fuerzas que impiden el cambio y actuar en consecuencia para controlarlas. En el capítulo siguiente se presenta un modelo conocido como "diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin", en el que se estudia este tipo de fuerzas, las cuales se citarán más adelante en este mismo capítulo.

Se presentan ahora, para mayor comprensión de lo expuesto, algunos diagramas que sugerimos seguir y que están relacionados con acciones específicas que ayudan al consultor a:

1. Involucrar a la alta dirección en los procesos de cambio.
2. Motivar al personal de las organizaciones para que acepte con más facilidad el cambio.

Ideas para promover el involucramiento de la alta dirección en los procesos de cambio

A continuación se sugieren algunas ideas para promover que el personal de la alta dirección se involucre con el cambio:

- Buscar que los altos directivos reconozcan como parte vital de su función, su papel de líderes en la evolución cultural y operativa de la empresa.
- Organizar reuniones con directivos exitosos de instituciones nacionales y extranjeras, de forma que puedan compartir experiencias.
- Proporcionar artículos de revistas prestigiadas sobre las funciones y actividades de directores de otras empresas exitosas alrededor del mundo.

- Buscar personas que les puedan hablar claro y de manera contundente (sobre la importancia de su participación, porcentaje de tiempo, humildad para reconocer que no sabe todo, etc.).
- Recordarles que pueden estar trabajando intensamente en cosas muy urgentes pero poco importantes.
- Poner a la dirección en antecedentes muy claros sobre lo que se puede esperar en un proceso de cambio.
- Desarrollar ideas para comprometer a los directivos ante el personal en el proceso de cambio.
- Evidenciar claramente la necesidad de cambio (apele a su vergüenza exponiendo la magnitud de los errores que se deben corregir, lo atrás que los ha dejado su competencia, etc.).
- Proporcionar información de primera mano.
- Adecuar, hasta donde sea posible, la necesidad de la alta dirección por ver resultados a corto plazo.
- Recordar que "más vale paso que dure y no trote que canse".
- Formar un grupo de apoyo al cambio con personas comprometidas y convencidas del camino a seguir.
- Evidenciar cambios en áreas de directores comprometidos tratando de crear "envidia sana".

Condiciones que facilitan el cambio

Al llevar a cabo un proceso de cambio, es necesario considerar que existen ciertas condiciones:

- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión de cambiar.
- Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, y se resisten a él cuando no lo idearon.
- Las personas tienden a cambiar cuando están convencidas de que las recompensas exceden al dolor.
- Las personas tienden a cambiar cuando ven que otras personas cambian, particularmente cuando la dirección es apoyada por personas dignas de mérito.
- Las personas tienden a cambiar más rápidamente en un ambiente libre de amenaza y juicio.
- Las personas tienden a cambiar cuando tienen aptitudes, conocimientos o destrezas requeridas para el cambio.
- Las personas tienden a cambiar según confíen en los motivos de la persona que los introduce al cambio.
- Las personas cambian más pronto si son capaces de influenciar recíprocamente a la persona o personas que están tratando de influenciarlos.
- Las personas tienden a cambiar graduamente según vean que el cambio ha tenido éxito.
- Los cambios deben llevarse a cabo en etapas pequeñas.
- Las personas mantienen el cambio en la medida que el cambio sea asimilado por su ambiente.
- Las personas mantienen el cambio si hay algún cometido público en él.
- Las personas se resisten al cambio si sienten que les ha sido impuesto.
- Es tentador y divertido, además de fácil, sugerir cambios en los demás; es muy difícil cambiar uno mismo.

Si se desarrolla la fórmula presentada por Beckhard y Harris, el cambio se puede conceptuar como:

$$C = (ABDE)X$$

donde:

C = cambio
A = nivel de insatisfacción en el sistema respecto de la situación actual
B = conveniencia del cambio propuesto o del estado final
D = carácter práctico del cambio (riesgo y trastorno mínimo)
E = consideración del entorno
X = costo del cambio

Los factores A, B, D y E deben tener más importancia que los costos que implique (X) para que ocurra el cambio.

Si cualquier grupo o persona de quien se requiera un compromiso respecto al cambio no está suficientemente insatisfecho con la situación actual (A), ansioso de lograr el estado final propuesto (B), convencido de la factibilidad del cambio (D), y además no considera la influencia del entorno (E), el costo del cambio (X) será demasiado alto y ese grupo o persona se negará a aceptarlo.

Mediante el enfoque sistémico se pueden establecer esquemas de sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones, también considerados como fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, respectivamente.

Fuerzas impulsoras y restrictivas

Antes de explicar cuáles fueron los hallazgos obtenidos mediante la recopilación de información, es necesario mencionar los síntomas principales que, según los expertos en DO, distinguen una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como *sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones*. Los síntomas característicos de una **organización sana** son:

tcr

Organización sana.

a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.

b) El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten, y es optimista en cuanto a su selección.

c) La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.

d) Los puntos de la toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es un factor importante.

e) Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.

f) Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.

g) La clase de problemas que se resuelven incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.

Los individuos y grupos compiten muy poco entre sí, y solo lo hacen para obtener metas compartidas.

h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda a los demás con prontitud, y éstos a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.

i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.

j) Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados en forma abierta. El personal dice lo que quiere y espera que los demás también lo hagan.

k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener realimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.

l) La crítica, correlativa al progreso, es una rutina.

m) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.

n) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

ñ) El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.

o) Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
p) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
q) Se aprende de los errores.
r) Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
s) La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario.
t) Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera inoperantes.
u) La organización, por sí misma, se adapta con rapidez a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa a los acontecimientos.
v) Las frustraciones llaman a la acción. Todos piensan: "Es mi responsabilidad salvar la situación".

tcr

Organización enferma.

Por el contrario, los síntomas de una **organización enferma** son:

a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.
c) Factores ajenos complican la situación. La posición jerárquica es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe. La inconformidad es mal vista.
d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.
e) Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.
f) Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
h) Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de otros. La gerencia tolera esta situación.
i) Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.
j) Por lo general, el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios, o se plantean interminables e irreconciliables discusiones.
k) El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca realimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
l) Se evita la realimentación.
m) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.
n) El personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
ñ) La administración es como un padre que da órdenes.
o) La administración controla de manera exagerada los pequeños gastos y pide una excesiva justificación de los mismos. El margen de error que permite es mínimo.
p) Tiene gran valor minimizar el riesgo.
q) "Una sola falta y usted será despedido".

r) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado en forma arbitraria.
s) La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.
t) Tiene plena validez el lema: "La tradición ante todo".
u) La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
v) El personal oculta sus frustraciones. "No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad".

¡mportante ›

En resumen, una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

Resumen

En este capítulo se definieron conceptos básicos relacionados con el enfoque de sistemas desde la perspectiva del DO.

Según las definiciones de Menschel, Place y Gómez Ceja, se puede decir que el enfoque sistémico comprende una red de procedimientos relacionados entre sí para lograr un objetivo particular de acuerdo con un plan.

Un sistema abierto es un sistema adaptable que tiene un reajuste constante con respecto al medio, el cual se conoce como suprasistema.

Existen diversos tipos de sistemas administrativos:

- Operacionales
- Directivos
- De control
- Informativos

Según Parsons, los sistemas tienen ciertas características: consiguen los fines y objetivos perseguidos, se adaptan al medio y a la situación, y conservan su equilibrio y cohesión interna. Sin embargo, los sistemas sufren procesos de entropía, es decir, de desgaste. Si el sistema quiere sobrevivir, debe poner en marcha un proceso de neguentropía, para reabastecerse de energía y apuntalar su estructura organizativa. Este último proceso permite que la organización se revitalice y siga existiendo.

El enfoque de sistemas se puede representar mediante los siguientes elementos: *inputs*, operación (transformación), *outputs* y producto terminado.

El DO propugna valores que coinciden con la teoría "Y" de Douglas Mc Gregor.

Un análisis integral del DO que pretenda elaborar un diagnóstico debe considerar las variables causales, las variables interventoras y las de resultado final, representadas como un ciclo.

Es muy importante saber que el enfoque de sistemas permite establecer esquemas de "sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones", es decir, detectar fortalezas de la empresa con la finalidad de establecer un panorama representativo que permita elaborar un diagnóstico correcto de ese sistema.

Términos y conceptos de repaso

- Sistema abierto
- Ecosistema
- Ecoturismo
- Tipos de sistemas administrativos
- Operacionales
- Directivos
- De control
- Informativos
- Entropía
- Entropía negativa o neguentropía
- Homeostasis
- Sistema mecánico
- Sistema orgánico
- Modelo de sistemas internos
- Variables causales (VC)
- Variables interventoras (VI)
- Variables de resultado final (VRF)
- Organización sana
- Organización enferma

Preguntas para análisis

1. Analice una organización descomponiéndola en las diversas variables que, según Likert, influyen para entender el concepto de DO. ¿Cuál de ellas es la más crítica en esa organización? Explique su respuesta.
2. Una empresa se considera un sistema según se ha comentado. Compare las definiciones de empresa que se presentan a continuación e indique cuál de ellas considera que reúne los elementos del enfoque sistémico.

 Definición 1
 La definición de empresa, según la *Enciclopedia Británica*, es la unión de recursos financieros, tecnológicos, humanos, entre otros, que se combinan para lograr un fin común.

 Definición 2
 El concepto de empresa, según la empresa de productos lácteos Cuadritos, de Celaya, Guanajuato, México, señala que: es un grupo de seres humanos que utilizan recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., para lograr un fin común que beneficie a todos.

3. ¿Cómo debe usarse el enfoque de DO analizado en este capítulo para que un sistema cerrado, "acartonado", rígido, altamente estructurado y con ideas conservadoras, se convierta en un sistema abierto, flexible y con posibilidad de innovación? Fundamente su respuesta.
4. Es importante que las organizaciones consideren las alternativas de cambio que les permitirán ser más competitivas en su área. Detecte las de su universidad y clasifíquelas en dos grupos:
 a) Aquellas que la universidad posee y debe conservar.
 b) Aquellas que la universidad no posee y que deberá considerar para ser competitiva.
 Apoye su análisis por medio de un diagrama del enfoque de sistemas que se presentó en este capítulo (figura 4.1).
5. ¿El cambio en la organización debe ser individual o grupal? Cite el caso de una organización de su comunidad para apoyar su respuesta.
6. ¿Cree usted que se podría implantar el cambio sin tomar en consideración el enfoque sistémico del DO?
7. ¿Qué sugerencias o consejos daría a los empresarios latinoamericanos cuyas empresas se encuentran en transición (cambio)?
8. Identifique claramente en su universidad los elementos *input* (entradas), proceso y *output* (salidas).

9. Resuelva el siguiente ejercicio con base en los adjetivos calificativos que considera se presentan en usted como "agente de cambio".

Atributos y perfil ideal de un agente de cambio

En el cuadro que se presenta a continuación, los adjetivos calificativos indicados a la izquierda indican atributos positivos. Mientras usted considere que se presenta en mayor grado ese atributo, debe calificarse con un +3 y así sucesivamente en grado menor.

Los adjetivos calificativos de la derecha indican áreas de oportunidad. Mientras usted considere que se presente en mayor grado esa área de oportunidad, debe evaluarse con un –3 y así sucesivamente en grado menor.

POSITIVO	+3	+2	1	–2	–3	NEGATIVO
1. Crea confianza						1. Inspira desconfianza
2. Toma riesgos						2. Evasivo al riesgo
3. Sabe escuchar						3. No sabe escuchar
4. Facilita						4. No facilita
5. Es flexible						5. Es inflexible
6. Le gusta desarrollarse						6. No se desarrolla
7. Es abierto						7. Es cerrado
8. Aprueba suposiciones						8. No las aprueba
9. Se preocupa						9. No se preocupa
10. Tiene empatía						10. No tiene empatía
11. Es innovador						11. No es innovador
12. Es comprensivo						12. No es comprensivo
13. Es perspicaz						13. No es perspicaz
14. Es observador						14. No es observador
15. Es imaginativo						15. No es imaginativo
16. Posee conocimientos						16. No posee muchos conocimientos
17. Tiene un concepto positivo de sí mismo						17. Tiene un concepto negativo de sí mismo
18. Vive emocionalmente						18. No es emocional
19. Es comunicativo						19. No es comunicativo
20. Es proactivo						20. Es reactivo

Nota: Use esta técnica espejo para lograr una validez superior del resultado. Permita que un colaborador de confianza lo evalúe para contrastar los resultados.

Ejercicio vivencial 4.1 El juicio

Objetivo

- Propiciar la interacción grupal mediante la discusión de enunciados polémicos del DO.
- Duración: 60 minutos
- Número máximo de participantes: 30
- Requisitos: un salón adecuado para instalar un jurado, hojas blancas tamaño carta, lápices.

Procedimiento

1. Por sorteo se deben asignar las siguientes funciones:
 - un vocero
 - un defensor
 - un juez
 - 12 personas que conformen el jurado
 - un fiscal
 - el resto del grupo que no resultó elegido debe actuar como observador, y en los 10 minutos finales de la sesión debe exponer su punto de vista respecto al desarrollo del juicio.
2. Se debe acomodar el salón de tal manera que simule un tribunal, asignando lugares para el fiscal, el juez, la defensa y el jurado.
3. El vocero debe leer en voz alta los siguientes enunciados: 5 minutos.

3.1 Para poder dar resultados, el desarrollo organizacional debe:
- Posición de la defensa: capacitar al personal.
- Posición del fiscal: mejorar el ambiente.

3.2 Cuando una empresa decide aplicar programas de desarrollo organizacional debe iniciar el proceso con el análisis de:
- Posición de la defensa: los *outputs* de la empresa.
- Posición de fiscal: los *inputs* de la empresa.

3.3 La implantación de un programa de DO se debe iniciar por medio de:
- Posición de la defensa: ¿un consultor interno?
- Posición del fiscal: ¿un consultor externo?

4. La defensa y el fiscal deben preparar en 10 minutos la argumentación para exponer el punto de vista a favor o en contra, según sea el caso, de cada cuestionamiento y luego exponerlo al jurado en un lapso de 10 minutos.
5. En los siguientes 10 minutos el jurado debe deliberar y exponer su opinión, así como la decisión adoptada.
6. El grupo que actuó como observador debe exponer durante 10 minutos sus argumentos para refutar el veredicto del jurado.
7. Finalmente, el juez debe emitir y fundamentar en 5 minutos una sentencia.

Caso de estudio 4.1 El Sistema Solar: misterios sin resolver

El 5 de junio de 2012, un punto negro pasó lentamente frente al Sol. Desde el planeta Tierra se pudo presenciar este fenómeno.

¿De qué se trataba? Era Venus, el segundo planeta más cercano al Sol, que al ser parte del Sistema Solar, perfectamente coordinado, periódicamente pasa por delante del Sol, brindando un espectáculo sin duda maravilloso. Este fenómeno astrológico constituyó el último tránsito de Venus en el presente siglo.

Venus y la Tierra se alinean con respecto al Sol cada 1.6 años, pero no nos percatamos de que Venus pasa frente al disco solar con esa frecuencia porque la inclinación de su órbita es un poco distinta a la de nuestro planeta. Por esta razón, en



ocasiones Venus pasa más arriba y en otras más abajo; por ende, los tránsitos solares de Venus son considerados como "eventos raros".

La primera ocasión en la que un científico calculó con cierta precisión este fenómeno fue en el siglo XVII. El científico alemán Johannes Kepler concluyó que Venus cruzaría el disco solar en 1631. ¿Sorprendente, no? A partir de esa fecha, con admirable exactitud, se repite el fenómeno ya descrito.

Se le pide:

1. Investigue en alguna fuente especializada este fenómeno y aplique los conceptos analizados en este capítulo, indicando si se presentan los siguientes conceptos del enfoque sistémico:
 - Sistema abierto
 - Sistema cerrado
 - Entropía
 - Entropía negativa (neguentropía)
 - Homeostasis
 - Sistema mecánico
 - Sistema orgánico
 - Entradas
 - Transformación
 - Salidas

 Argumente su respuesta en cada caso.
2. Comente cómo se relaciona este caso con la dinámica que tienen las organizaciones bajo el enfoque sistémico.
3. Cultura general: ¿en qué año se volverá a observar este fenómeno?

Caso de estudio 4.2 ¿Colaboradores felices?

Isidora Angulo se desempeña como jefa del departamento de servicio a clientes de una reconocida casa de cambio. Tiene siete colaboradores que le reportan directamente.

A diferencia de casi todos los departamentos de la organización, estos colaboradores no experimentan tensiones en su trabajo. La razón de ello es que Isidora es la que se ocupa prácticamente de todos los asuntos que se generan en su departamento, delegando pocas actividades. Considera que los gerentes sólo deben solicitar a su equipo de trabajo que realicen la labor que ellos mismos no pueden hacer.

Opina, además, que casi todos los trabajadores desean sentirse importantes y útiles, pero que primordialmente buscan obtener un reconocimiento individual y no grupal. Piensa que si los mantiene tan felices como hasta ahora, logrará que se obtenga la mayor calidad y cantidad de trabajo cuando se les solicite.

No obstante, el jefe de Isidora, Rogelio, no está de acuerdo con la opinión de ella. Piensa que Isidora pasa demasiado tiempo de su jornada laboral preocupándose por saber si sus colaboradores están contentos o no. "Con esta manera de percibir tu trabajo —le comenta Rogelio— estás tratando a tus subalternos como niños". Y continúa: "A los trabajadores no les agrada que los tengan contentos, lo que realmente buscan es un trabajo significativo y lleno de desafíos, que les pueda permitir contribuir a los objetivos comunes que para el departamento se han propuesto. Le sugiero que delegue más actividades y deje de preocuparse por si se sienten felices o no. Considero, por último, que con esta actitud, sus colaboradores piensan que los está subestimando. Además, está sentando un precedente comprometido para los demás departamentos de la empresa pues se escuchan comentarios como: No hagas el trabajo que le corresponde al jefe; toma como ejemplo lo que sucede en el departamento de Isidora, ella hace todo. Ello sin duda afecta el equilibrio de nuestro sistema de trabajo."

Isidora promete reflexionar sobre lo que le comenta su jefe. Le preocupa sobre todo haber consentido a sus trabajadores y haberlos subestimado.

Con respecto a los jefes de otros departamentos, la evaluación de su desempeño es inferior a ellos y las metas no se logran en las fechas fijadas.



Responda:

1. ¿Cuál sería la mejor solución para Isidora ante la situación mencionada?
2. ¿Por qué se dice que al no delegar responsabilidades a los colaboradores ellos pueden sentirse subestimados?
3. ¿Cómo afecta la actitud de Isidora desde el enfoque de sistemas a la casa de cambio?
4. ¿Rogelio tiene la razón o es que en realidad siente "celos profesionales" porque Isidora tiene contentos a los empleados y él no lo ha logrado con sus colaboradores?
5. Si usted fuese colaborador de Isidora, ¿qué opinaría?

Caso de estudio 4.3 Chicles El Rey

Con 50 años de antigüedad y un prestigio consolidado en el mercado, chicles El Rey se anticipa con dinamismo a sus competidores en la toma de decisiones para continuar con su posición privilegiada, lo que le ha permitido controlar 90% del mercado nacional.

Asimismo, se caracteriza por el buen trato a sus empleados y por las jugosas prestaciones que les otorga, así como por sus incentivos por puntualidad y productividad.

Hace dos años, Jacobo Armenta, un empleado con un gran historial de trabajo y "carta limpia" de servicios, empezó a faltar continuamente sin causa aparente, lo cual fue observado por Ramiro Gómez, su supervisor. Jacobo era uno de los pioneros de la organización, pues tenía 22 años en ella y había suplido a su padre, que ya se había jubilado. Por ello el supervisor había pasado por alto las ausencias de Jacobo y no se las descontaba. Sin embargo, cuando sus ausencias se hicieron más frecuentes y afectaron el desempeño de su departamento y de otras áreas, Ramiro le sugirió que fuese a visitar al médico de la empresa. Jacobo se negó y, acto seguido, faltó tres días consecutivos. Ante ello, el supervisor reportó las ausencias a un comité que analizó la situación y decidió que Jacobo debía someterse a un examen por parte del médico de la empresa, quien debería informar sobre su estado. En su reporte, el doctor comunicó al comité que Jacobo lo había tratado de manera amable pero que percibió en él poca motivación; además, estaba demacrado y un tanto delgado.

El médico diagnosticó una úlcera péptica, por lo que pidió a Jacobo que se internara en un hospital para iniciar un tratamiento de recuperación. De manera sorpresiva, Jacobo se negó a acatar las instrucciones del médico. El comité le pidió a Ramiro que lo visitara, pues debido a que lo conocía muy bien, se esperaba que pudiera convencerlo de ingresar al hospital.

El grupo de trabajo al cual pertenecía Jacobo se mantenía interesado por su salud y continuamente preguntaba al médico sobre su estado. Esta situación repercutía de manera negativa en el desempeño de todos los integrantes del grupo. Cuando Jacobo se percató del interés que mostraban sus compañeros, su supervisor y la empresa acerca de su estado de salud, aceptó iniciar su tratamiento de recuperación y mejoró notablemente su desempeño.



No faltaba a sus labores y además llegaba puntual.

El supervisor de Jacobo comentó: "Pienso que podríamos haber atendido antes a Jacobo y quizá no hubiese faltado al trabajo. Tal vez se sentía deprimido, aislado y temeroso de que los demás se enteraran de su enfermedad. Lo que es indudable es que la situación de Jacobo afectó a las demás áreas de la empresa."

Se le pide responder las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué Jacobo adoptaba un comportamiento hostil con el supervisor y el médico de la empresa?
2. ¿Qué aspectos influyeron para que Jacobo faltara a su trabajo?

3. ¿Cómo se podría haber evitado que Jacobo adoptara una actitud de "irresponsabilidad" hacia su trabajo?
4. ¿Cómo influyó el departamento de Jacobo sobre las demás áreas de la empresa?

Capítulo 5

Instrumentos para recopilar información

El mayor obstáculo que enfrentamos
durante un proceso de cambio
es el de mantener
la energía de la gente.
Linda J. Wachner

Objetivos

- Conocer el modelo de David Nadler para organizar la información obtenida.
- Revisar los principales instrumentos de recopilación de información.
- Ubicar los diversos instrumentos de recopilación de información en cuanto a sus beneficios, limitaciones y sugerencias operativas:
 - Cuestionario
 - Entrevista
 - Observación
 - Información documental (archivo)
 - Grupos de enfoque (*focus group*)
- Conocer el modelo de seis cuadros de French y Bell.
- Entender el análisis y retroalimentación de la información.

Introducción

Para realizar un diagnóstico correcto sobre una organización, el consultor en DO debe apoyarse en la información reunida mediante diversas herramientas. La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la organización.

El análisis posterior de los datos se realiza para organizar y examinar la información recopilada y contestar a las interrogantes que surgen respecto a los diversos procesos de la organización (comunicación, actividades, funciones de los miembros del grupo, liderazgo, autoridad, etc.). Esta información permite descubrir las causas de los problemas organizacionales, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

Después se procede a retroalimentar a los miembros del grupo gerencial con la información obtenida y a continuación se transmite a los demás integrantes de la empresa. La retroalimentación involucra a administradores y empleados, quienes de manera activa interpretan los datos y realizan las acciones consecuentes.

tcr

Ciclo de organización de información.

Todo lo anterior se puede representar mediante el **ciclo de organización de información**, propuesto por David Nadler, que se muestra en la figura 5.1.

Planeación de la información recopilada

NB

David Nadler cuenta con un MBA por la Universidad de Harvard. Fue fundador de Delta Consulting Group, una firma especializada en programas para establecer liderazgo ejecutivo y cambio organizacional en diversas empresas estadounidenses. Cuenta con una decena de publicaciones sobre estos temas.

Algunas de las preguntas clave que se pueden plantear en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál es el problema y qué es lo que parece estar causándolo?
- Dentro del sistema, ¿cuál es el grado de aceptación y resistencia a las diversas posibilidades de cambio?
- ¿Existe conciencia de la necesidad del cambio en todos los niveles?
- ¿Se permite examinar los problemas centrales en todos los niveles de la organización?
- ¿Se conoce en la organización que el cambio tiene su grado de recompensa?
- ¿Se logra algún beneficio si se permanece en la situación actual?

Recopilación de la información

En esta etapa se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios
2. Entrevistas
3. Observación
4. Información documental (archivo)
5. Grupos de enfoque (*focus group*)
6. Conversación informal(café) con el jefe
7. Collage y dibujos

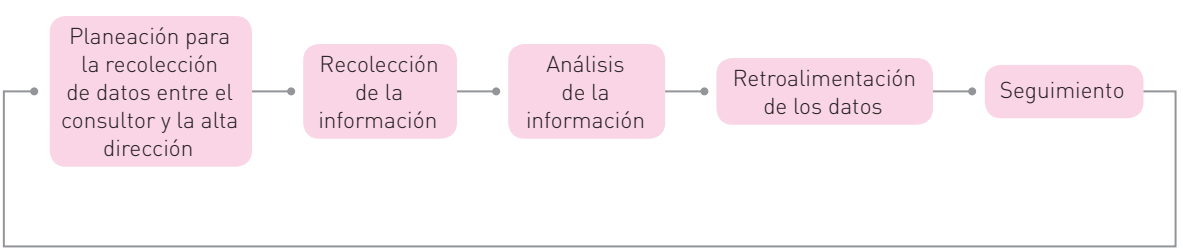


Figura 5.1 Ciclo para organizar la información obtenida de la empresa según Nadler.

Se pueden definir dos niveles o alcances que pueden tener estos instrumentos de recolección de información:

a) Se considera a la organización como un sistema total, o bien, se analiza en subsistemas, grupos o a nivel individual, y se aplican los siguientes instrumentos:
 - Cuestionarios
 - Entrevistas individuales
 - Grupos de enfoque (*focus group*)
 - Conversación informal(café) con el jefe
 - Collage y dibujos

b) Se consideran los principales procesos de la organización para obtener información de ellos, tal y como se presentan, y entonces se pueden utilizar los siguientes instrumentos:
 - Observación
 - Cuestionarios
 - Entrevistas
 - Archivo (información documental)

A continuación se explicarán las ventajas y desventajas de estos instrumentos, así como la manera en la que es posible aplicarlos.

Cuestionarios

Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información conseguida a través de cuestionarios se debe complementar y verificar con la obtenida por medio de otros instrumentos, como la entrevista directa. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar sentimientos, es decir, lo que está "bajo la superficie" y no es fácil descubrir.

Desafortunadamente, los cuestionarios tradicionales suelen ser inoperantes para producir un cambio significativo en las organizaciones, ya que no fomentan el involucramiento ni el diálogo, que son tan valiosos para modificar los sentimientos y la mentalidad. Los datos de estos cuestionarios son fríos y la información que proporcionan suele ser impersonal e imprecisa.

Las respuestas pueden ser interesantes pero carecen de efecto. En los cuestionarios se pregunta "lo que el encuestador quiere saber" y no lo que las personas piensan que "debería saber"; sin embargo, el cuestionario resulta útil cuando se elabora de manera conjunta entre el gerente y los representantes de la población que se desea sondear.



Los cuestionarios tradicionales no producen un cambio significativo en las empresas ya que no fomentan el involucramiento ni el diálogo.

¿Cuándo se justifica la aplicación del cuestionario?

- Cuando no hay tiempo para llevar a cabo la observación directa o la entrevista.
- Cuando la información que se busca se encuentra dispersa entre diferentes grupos.
- Cuando las fuentes son muy variadas o la información que se requiere exige una larga búsqueda.

Beneficios

- Resultan económicos para recopilar la información en una población grande (puede darse el caso de que se apliquen a toda la organización o a un grupo de empresas).
- Permiten el análisis estadístico, esto es, son cuantificables.

- Son valiosos para la autoconfrontación, para informarse y como medios para resolver las confrontaciones personales.
- El dinero y tiempo invertido en ellos es redituable dada la calidad de la información que proporcionan.
- Es un método de amplia aceptación.
- Se puede obtener gran cantidad y variedad de datos con una sola aplicación.

Limitaciones

- Producen respuestas dentro de ciertos límites, aunque pueden servir de peldaño hacia la confrontación.
- Existe el riesgo de que algunas personas contesten en forma automática y sin reflexión.
- Puede llegarse a una dependencia obsesiva del cuestionario.
- El encuestador no tiene oportunidad de "tener empatía" con el encuestado.
- La organización se enfrenta al natural rechazo del personal a contestar las encuestas, o a que las respondan solo "para salir del paso".
- La organización se puede entusiasmar tanto con este recurso que se corre el riesgo de incurrir en la "encuestitis".

Sugerencias operativas

¡mportante ›

- A menos que el objetivo sea meramente informativo, es necesario asegurarse de que el cuestionario conduzca a un verdadero involucramiento del personal para lograr una acción constructiva.
- Se debe retroalimentar al personal con los resultados obtenidos, pues de no ser así, en lo sucesivo, cuando se deseen aplicar otras encuestas, se producirá un rechazo a contestarlas, ya que se percibirá que las respuestas vertidas no son relevantes para la organización.

tcr

Entrevista.

Entrevistas

Es común aplicar la **entrevista** a los participantes antes de una actividad en equipo o de una reunión. El entrevistador es, por lo general, un consultor. El propósito de la entrevista es explorar los aspectos relacionados con la eficiencia del grupo.

Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos positivos o negativos en relación con diversos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados.

Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que piensa sobre la vida en la organización. He aquí algunos ejemplos de preguntas abiertas:



En la entrevista se puede conocer la opinión de un empleado sobre la vida dentro de la empresa, la administración de esta, las relaciones internas y con otras organizaciones.

- ¿Cómo andan las cosas por aquí?
- ¿Qué cambios le gustaría ver?
- ¿Cómo se podría incrementar la eficiencia de esta organización?

El entrevistador también puede preguntar sobre la administración:

- ¿Cómo describiría usted el hastío administrativo del señor X?
- ¿Cómo piensa que él podría ser más eficiente?

También se pueden realizar preguntas sobre las relaciones internas de la organización:

- ¿A usted con quién le gusta más trabajar?
- ¿Quién tiene mayor influencia en su organización?
- ¿Se mantiene usted informado de lo que pasa?

Sobre las relaciones con otras organizaciones pueden plantearse las siguientes preguntas:

- Cuando hay problemas con otras organizaciones, ¿qué es lo que puede hacer con ellos?
- ¿Puede dar algunos ejemplos de los asuntos no resueltos con otras organizaciones?
- ¿Usted piensa que les podría aconsejar para realizar un mejor trabajo?

Se puede cuestionar a los integrantes del primer nivel de la empresa formulándoles las siguientes preguntas:

- Describa brevemente cómo está conformada la estructura organizacional de su empresa.
- ¿Delega usted autoridad en sus subordinados?
- ¿Cuáles son las razones de que el personal abandone la empresa?
- ¿Cuál es la principal causa del ausentismo?
- ¿Los empleados de la empresa tienen posibilidades de ascenso, es decir, de poder realizar un plan de carrera en la empresa?
- ¿Cómo considera la dedicación e iniciativa de los empleados hacia su trabajo?
- ¿La actitud positiva o negativa de los empleados se debe a factores internos o externos a la empresa?
- ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal?
- ¿De qué manera se retroalimenta a los empleados con los resultados de la encuesta y quién lo hace?
- ¿Los empleados sienten más lealtad hacia usted, hacia el superior de usted, hacia el director general, hacia sus compañeros o hacia la empresa? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Cómo califica el nivel de cooperación en los diferentes niveles de la organización?
- ¿Cómo califica su relación con su equipo de trabajo? ¿A qué lo atribuye?
- ¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su equipo de trabajo?

Ejemplo

La siguiente es una entrevista realizada a un directivo para poder obtener información relevante respecto a una negociación con un proveedor. Se incluyen las respuestas del directivo, evitando mencionar datos que revelen la verdadera identidad de la organización, por lo que la llamaremos Las Arcas del Rey.

Situación

Se trata de una negociación comercial entre el propietario de la compañía y un vendedor de esmeriles de una empresa de Guadalajara. Los artículos tenían un precio muy alto y el proveedor pedía que se compraran demasiadas unidades para hacer un descuento, pero esto no era viable pues nuestros competidores ofrecían mejores precios que los de Las Arcas del Rey y lógicamente ello nos colocaba en desventaja.

Proceso a seguir

1. **Definir metas y objetivos**
 a) **¿Qué espero exactamente de esta negociación?**
 Lo que esperábamos era que se llegara a una buena negociación en la que ambas partes ganáramos, es decir, que ellos realizaran su venta y crearan un cliente satisfecho para futuras compras y que nosotros pudiéramos conseguir un precio más bajo para poder competir en el mercado.
 b) **¿Qué tengo que hacer para satisfacer mis necesidades?**
 Para satisfacer nuestras necesidades era necesario analizar el producto, ver el mercado real y la demanda existente.
 c) **¿Qué estoy dispuesto a ceder para obtener lo que quiero?**
 Estábamos dispuestos a ceder nuestro tiempo e información de sus competidores, para lograr nuestro objetivo, pues esa era la única manera de que ellos vieran que realmente estábamos interesados en lograr una buena negociación en la que ganáramos ambas partes.
 d) **¿Cuáles son mis requerimientos de tiempo y económicos para esta negociación?**
 Nuestros requerimientos de tiempo eran muy importantes porque existe mucha competencia entre este nuevo proveedor y el que nosotros ya teníamos, y sus costos no son equiparables, o sea que era necesario hacerles entender que su precio estaba muy por encima del de la competencia. En cuanto a requerimientos económicos no eran

significativos ya que la negociación se llevó a cabo en nuestras instalaciones, no hubo gastos extras y no afectó la atención a nuestros clientes.

2. **Aclarar los temas a tratar**
 a) **¿Cuáles son los temas a tratar? ¿Cómo los veo?**
 Los temas a tratar son los precios que queremos que nos den para poder competir con los demás, y si acaso se llegara a un acuerdo quisiéramos que las cantidades de mercancía requeridas para hacer el descuento fueran las menores posibles. Yo veía estas situaciones como viables y creía que sí se podía llegar a un buen acuerdo.
 b) **¿Cuál es el marco de apoyo para mi posición?**
 Nuestro marco de apoyo fue conocer el precio más bajo que los competidores dan y también saber su costo, esto es, para poder competir necesitábamos un precio igual o menor. Yo creo que ellos lo sabían, pues debieron de haber estudiado el caso antes; yo pienso que sabían a lo que venían y lo que les pediríamos.
 c) **¿Cómo lo presentaré a la otra parte?**
 Lo presentamos como una oportunidad de crecer, porque nosotros atendemos a la mayor cantidad de cerrajeros por los precios bajos que manejamos en los mismos artículos que los de la competencia. También se les ofreció ser su distribuidor exclusivo en el sur de país, y de esta manera a ellos les bajarían los costos de fletes (porque ellos pagan todos los fletes que salen de su empresa), administración, papeleo, inventarios y tiempo.
 d) **¿Cuáles son los puntos a tratar? ¿Cómo los ve la otra parte?**
 Los puntos a tratar fueron principalmente esos: los precios y ser su único distribuidor, aunque esto último en realidad no nos interesaba tanto pues sabíamos que una de nuestras fortalezas es la de tener a los cerrajeros de nuestro lado porque tenemos precios bajos y saben que con nosotros siempre habrá existencia, pero teníamos que intentarlo. Yo creo que la otra parte veía los puntos como razonables, pues no estábamos pidiendo nada fuera de lo común, además sí era cierto que a ellos se les bajaban los costos y a todos nos convenía.
 e) **¿Cómo apoyaron ellos su posición?**
 Ellos la apoyaron diciendo que no podían darnos un precio más bajo que a los demás, que solamente podían ofrecernos un precio igual, y respecto a lo de ser su único distribuidor, dijeron que sí les interesaba, pero que no lo habían pensado y tendrían que consultarlo con su jefe. Esto me pareció muy poco maduro, yo creo que si vas a una negociación tienes que esperar todo y tener respuestas, además debieron saber manejar esta situación, porque ciertamente a todos nos convenía y se tuvieron que haber preparado para tomar decisiones de una manera más rápida y eficaz.
 f) **¿Cuáles parecen ser las diferencias importantes en la manera como las partes ven los temas de discusión?**
 Las diferencias principales son que nosotros vemos una oportunidad de crecer siendo un solo distribuidor en la zona sur, mientras que ellos lo ven como que no podrán crecer y estarán "atados" a vendernos solamente a nosotros y sus demás clientes no tendrán opción de competir.
3. **Reunir información**
 a) **¿Con quiénes estaré negociando y qué sé acerca de ellos? ¿Cómo acostumbran dirigirse a una negociación? ¿Cuáles son sus necesidades de ego?**
 Estábamos negociando con vendedores y sabíamos que sólo venían a decirnos sus políticas de ventas y a ponerse a nuestras órdenes, pero uno de ellos era muy amigo de mi papá porque había estado trabajando en varias empresas del ramo. Entonces ya había un conocimiento previo de caracteres y formas de ser y pensar. La dirección de la otra parte para negociar es muy común y muy utilizada: empiezan por el precio más alto y te dan sus razones para que aceptes ese precio, pero como mi papá ya conocía este sistema, resultó más fácil identificarlo y lograr un precio más bajo que el de nuestros competidores.

¡importante ›

Es necesario destacar que después de cualquier entrevista, igual que en el caso del cuestionario, el consultor debe proporcionar retroalimentación al entrevistado sobre el resultado obtenido mediante la aplicación de este instrumento.

Beneficios

Una excelente manera de indagar sobre los problemas y oportunidades de la organización es la entrevista, ya que tiene la virtud de facilitar la expresión verbal de opiniones o sentimientos que el entrevistado guarda en lo más íntimo de su ser. Un entrevistador sensible puede detectar ideas y emociones que el entrevistado no formula conscientemente.

La entrevista también permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización, la cual es muy valiosa para el trabajo posterior de DO. Además, esa misma confianza

proporciona información que con un simple cuestionario no se consigue. De igual manera, el lenguaje "no verbal" ofrece una información imposile de obtener con un cuestionario.

Limitaciones

- Una buena entrevista dura de una a dos horas. En las grandes organizaciones suelen consumir más tiempo.
- Un entrevistador hábil corre el riesgo de recabar mucha información de naturaleza personal y, por lo tanto, amenazante para el grupo, por lo cual este puede cerrarse, rechazar la información y atacar al entrevistador.
- La entrevista puede fracasar si el entrevistador es inexperto o no es neutral. En estas circunstancias es mejor obtener información por medio de procesos abiertos de grupo, como se analizará más adelante con la aplicación de una intervención conocida como grupos "T".
- La aplicación de este instrumento implica un gran costo para la organización, debido al tiempo que se requiere para realizar cada entrevista.

Sugerencias operativas

Debe existir un claro acuerdo entre el entrevistador, el gerente y los miembros del equipo sobre la forma en la que se utilizará la información, sobre todo con respecto a proteger el anonimato de las fuentes. Normalmente se promete a los entrevistados que la información se presentará en forma anónima. El entrevistador debe ser fiel a esta promesa.

La información puede presentarse literal o temáticamente. La primera causa un efecto mayor, pero no protege la intimidad, además de que algunos datos pueden ser muy peligrosos para ser manejados por el grupo. El material que se presenta en forma temática tiene virtudes opuestas: es más frío, protege mejor lo privado, tiene un efecto menor, y por lo general es más fácil de recolectarse y comprenderse.

Presentar temas y respaldarlos con citas literales constituye otro tipo de reporte.

Si se encuentra una información muy comprometedora sobre un gerente u otro miembro del grupo, se aconseja al entrevistador informar de ello al gerente antes de que se reúna con el grupo, con la finalidad de que no sea atacado por sorpresa.

Las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera individual o subgrupal; esta última es un medio óptimo para ahorrar tiempo. La entrevista a los subgrupos no proporciona las mismas ventajas de intimidad y sensibilidad, pero la información tiende a ser de un carácter tal que el grupo es capaz de asimilarla. Aún más: la persona que proporciona datos en una entrevista subgrupal normalmente se siente comprometida a confirmarlos en una reunión general.

Una manera de divulgar los resultados de la entrevista es escribirlos y distribuir copias entre todos los miembros del grupo. Las afirmaciones concisas y la información corroborativa pueden escribirse en hojas de rotafolio y fijarlas en las paredes.

A continuación damos algunas sugerencias importantes para realizar una entrevista de diagnóstico exitosa.

- Al inicio "rompa el hielo" para establecer un clima de confianza con el entrevistado.
- Nunca utilice un escritorio para realizar la entrevista, pues ello constituye una barrera psicológica y física que inhibe al entrevistado.
- Elija una habitación apropiada que impida la distracción y que permita la intimidad.
- Sienta empatía por el entrevistado.
- Durante la entrevista llame al entrevistado por su nombre. Sea receptivo y reaccione (disipe cualquier duda que surja durante la entrevista).
- Converse en forma clara y abierta.
- Sondee la situación (el clima organizacional).
- No se deje influir por la primera impresión.
- Mire directamente a la cara del entrevistado.
- Mantenga una postura relajada.
- Utilice refuerzos no verbales.

tcr

Observación.

Observación

La herramienta de **observación** sirve de base para corroborar la información recopilada.

Beneficios

- No cuesta nada llevarla a cabo y se puede efectuar en el momento preciso y las ocasiones que se requiera.
- Proporciona información del comportamiento "real", ya que no se circunscribe a reportes de terceras personas.



La observación es una herramienta que sirve para corroborar la información recopilada previamente.

Limitaciones

- El observador puede considerar importantes ciertos aspectos aunque realmente no lo sean. En otras palabras, puede "sesgar" la información.
- Además, si la observación se realizó sobre un evento aislado, se corre el riesgo de generalizar: puede involucrar a una persona, un grupo o incluso toda la organización.
- De la misma manera, la observación puede no ser real ya que, según un principio obtenido de los estudios de Hawthorne, "cuando una persona se siente observada tiende a modificar su comportamiento habitual", por lo que ya no actúa de manera natural.
- Es difícil codificar e interpretar la información recopilada.
- La mayoría de las veces el tamaño de la muestra que se quiere observar, varía.

tcr

Información documental (en archivo).

Información documental (existente en un archivo)

La información documental es un material histórico que constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa, puede consultar de manera rápida estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos, lo que le evita duplicar esfuerzos.

Beneficios

- Se encuentra a disposición del consultor y no implica ningún costo.
- Puede representar muchas horas de "ahorro", ya que la información existente en la empresa no se duplica.
- Es fácilmente cuantificable.



La información documental es un apoyo para el consultor.

Limitaciones

- Puede presentarse el caso de que la información que se consulte sea obsoleta y, por ende, no sea pertinente.
- Además, si se cuenta con demasiada información, el consultor se puede "inundar" de datos irrelevantes que le impidan verificar los que son importantes para los fines que se pretenden. Por otra parte, si la persona que controla la información del archivo no es competente, podrían "traspapelarse" datos relevantes para la elaboración del diagnóstico.

En el cuadro 5.1 mostramos una guía de datos que se podrían recopilar en el área de Recursos Humanos (también conocida como área de Capital Humano o de Desarrollo Humano), así como en otras áreas de la empresa.

Cuadro 5.1 Información empleada por el área de Recursos Humanos para la recopilación de datos de la empresa

Lista de rubros que se pueden consultar vía archivo	
1 000	Servicios personales
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 400	Pagos por concepto de seguridad social
1 500	Pagos para otras prestaciones de seguridad social
2 000	Materiales y suministros
2 100	Materiales de administración
2 200	Alimentos y utensilios
2 300	Materias primas y materiales de producción
2 400	Materiales y artículos de construcción
2 500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio
2 600	Combustibles, lubricantes y aditivos
2 700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
3 000	Servicios generales
3 100	Servicios básicos
3 200	Servicios de arrendamiento
3 300	Servicios de asesoría, estudios e investigación
3 400	Servicios comercial y bancario
3 500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación
3 600	Servicios de difusión e información
3 700	Servicios de traslado e instalación
3 800	Servicios diversos
4 000	Transferencias
4 100	Subsidios
4 200	Aportaciones
5 000	Bienes muebles e inmuebles
5 100	Mobiliarios y equipo de administración
$ 200	Vehículos y equipos de transporte
5 300	Equipo e instrumental médico
5 400	Herramientas y refacciones
5 500	Bienes inmuebles
7 000	Inversiones financieras
7 100	Concesión de créditos
7 200	Adquisición de valores
8 000	Erogaciones extraordinarias
8 100	Erogaciones contingentes
8 200	Erogaciones especiales
Catálogo detalladamente clasificado	
1 000	Servicios personates
1 100	Remuneraciones al personal de carácter permanente
1 101	Sueldos
1 102	Sueldos al personal obrero
1 108	Sueldos diferenciales por zona
1 200	Remuneraciones al personal de carácter transitorio
1 201	Honorarios y comisiones
1 202	Salarios al personal eventual
1 204	Compensaciones por servicios eventuales
1 205	Compensaciones por servicios de carácter social
1 206	Retribuciones por servicios de carácter social
1 300	Remuneraciones adicionales y especiales
1 301	Diferencias por salario mínimo
1 305	Acreditación por años de estudio de licenciatura
1 306	Primas de vacaciones y dominical
1 307	Gratificación de fin de año
1 308	Compensaciones adicionales por servicios especiales
1 315	Compensaciones por representación en juntas
1 316	Honorarios especiales
1 317	Participación por vigilancia en el cumplimiento de las leyes y custodia de valores
1 318	Liquidación por sueldos y salarios caídos
1 320	Compensaciones de retiro
1 321	Retribuciones por gastos de representación
1 322	Remuneraciones por obras extraordinarias
1 323	Compensación de servicios
1 324	Prima por perseverancia en el Servicio Militar
2 000	Materiales y suministros
2 100	Materiales de administración
2 101	Materiales de oficina
2 102	Material de limpieza
2 103	Material didáctico
2 104	Materiales y útiles de impresión
2 200	Alimentos y utensilios
2 201	Alimentación de personas
2 203	Utensilios para el servicio de alimentación
2 300	Materias primas y materiales de producción
2 301	Materias primas
2 302	Refacciones, accesorios y herramientas menores
2 400	Materiales y artículos de construcción
2 401	Materiales de construcción
2 402	Estructuras y manufacturas
2 403	Materiales complementarios
2 404	Material eléctrico
2 500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio
2 501	Sustancias químicas
2 502	Plaguicidas, abonos y fertilizantes
2 503	Medicinas y productos farmacéuticos

(*continúa*)

Cuadro 5.1 (*continuación*)

2 504	Materiales y suministros médicos
2 505	Materiales y suministros de laboratorio
2 600	Combustibles, lubricantes y aditivos
2 601	Combustibles
2 602	Lubricantes y aditivos
2 700	Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
2 701	Vestuario, uniformes y blancos
2 702	Prendas de protección
2 703	Artículos deportivos
2 900	Mercancías diversas
3 000	Servicios generales
3 100	Servicios básicos
3 101	Servicio postal
3 102	Servicio telegráfico
3 103	Servicio telefónico
3 104	Servicio de energía eléctrica
3 105	Servicio de agua potable
3 200	Servicios de arrendamiento
3 201	Arrendamiento de edificios y locales
3 202	Arrendamiento de terrenos
3 203	Arrendamiento de maquinaria y equipo
3 204	Arrendamiento de vehículos
3 205	Arrendamientos especiales
3 300	Servicios de asesoría, estudios e investigación
3 301	Asesoría
3 302	Estudios e investigaciones
3 400	Servicios comercial y bancario
3 401	Almacenaje, embalaje y envase
3 402	Fletes y maniobras
3 403	Intereses, descuentos y otros servicios bancarios
3 404	Seguros
3 405	Impuestos de importación
3 406	Impuestos de exportación
3 407	Otros impuestos y derechos
3 408	Comisiones por ventas
3 409	Patentes, regalías y otros
3 410	Diferencias en cambios
3 411	Servicios de vigilancia
3 412	Servicios de lavandería, limpieza, higiene y fumigación
3 500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación
3 501	Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo
3 502	Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo
3 503	Mantenimiento y conservación de inmuebles
3 504	Instalaciones
3 600	Servicios de difusión e información
3 601	Gastos de propaganda
3 602	Impresiones y publicaciones oficiales
3 603	Espectáculos culturales
3 604	Servicios de telecomunicaciones
3 700	Servicios de traslado e instalación
3 701	Pasajes
3 702	Viáticos
3 704	Traslado de personal
3 900	Servicios diversos
3 901	Servicios asistenciales
3 902	Otros servicios
4 204	Aportaciones a fideicomisos agrícolas
4 205	Aportaciones a fideicomisos industriales
4 206	Aportaciones a fideicomisos dedicados al comercio y a otros servicios
4 207	Aportaciones a instituciones financieras públicas
4 208	Aportaciones a organismos y empresas públicas para pago de pasivo
4 209	Aportaciones a organismos y empresas públicas para inversión
4 210	Aportaciones a instituciones privadas sin fines de lucro
4 211	Aportaciones a estados, municipios y Distrito Federal
4 212	Aportaciones para compra o expropiación de predios
5 000	Bienes muebles e inmuebles
5 100	Mobiliario y equipo de administración
5 101	Mobiliario
5 102	Equipo de administración
5 103	Equipo educacional y recreativo
5 104	Bienes artísticos y culturales
5 105	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de bienes muebles
5 200	Maquinaria y equipo
5 202	Maquinaria y equipo industrial
5 203	Maquinaria y equipo de construcción
5 204	Equipos y aparatos de comunicación y telecomunicaciones
5 205	Maquinaria y equipo eléctrico
5 206	Equipo de computación eléctrica
5 207	Maquinaria y equipo diverso
5 300	Vehículos y equipo de transporte
5 301	Vehículos y equipo terrestre
5 302	Vehículos y equipo ferroviario
5 303	Vehículos y equipo marítimo, lacustre y fluvial
5 304	Vehículos y equipo y transporte aéreo
5 305	Vehículos y equipo auxiliar de transporte
5 400	Equipo e instrumental médico

(*continúa*)

Cuadro 5.1 (*continuación*)

5 401	Equipo médico
5 402	Instrumental médico
5 500	Herramientas y refacciones
5 501	Herramientas y máquinas-herramienta
5 502	Refacciones y accesorios mayores

5 700	Bienes inmuebles
5 701	Edificios y locales
5 702	Terrenos
5 703	Adjudicaciones, expropiaciones e indemnizaciones de inmuebles

Grupos de enfoque (*focus group*)

tcr

Grupo de enfoque (*focus group*).

Un **grupo de enfoque** se define como una técnica de recolección de datos que actualmente se ha popularizado entre los consultores de DO con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores respecto a la situación imperante en un departamento, área o la organización en su totalidad.

El también conocido como *focus group* se lleva a cabo por medio de una entrevista grupal en la que todos las personas entrevistadas se reúnen y mediante algunas "preguntas detonantes" emiten sus opiniones tanto a título individual por escrito, como a nivel grupal, intercambiando puntos de vista.

Un principio básico del *focus group* se basa en la psicología clínica que ha comprobado que las personas escuchan, hablan y se comunican con más facilidad cuando se encuentran en grupos.

Es comúnmente aceptado que esta dinámica se lleve a cabo en una habitación amplia y cómoda que propicie la comunicación entre los integrantes, en grupos de seis a 10 participantes en sesiones de una o dos horas.



Una eficiente manera de recolectar información sobre una organización es mediante los grupos de enfoque.

Se busca que los integrantes de estos grupos sean seleccionados con base en ciertas características como: antigüedad en la empresa, desempeño, capacidad de trabajo bajo presión, confiabilidad en la información que proporcionen y grado de identificación con la empresa.

Estas sesiones son grabadas en audio y video u observadas a través de la llamada "cámara de Gessel", una sala con espejos detrás de los cuales se encuentran las personas interesadas en conocer la opinión de ese grupo, sin que los de la sala sepan que están siendo observados.

Una persona experta en este tipo de dinámica es la que coordina la sesión, recopila la información y posteriormente, junto con las personas que observaron la sesión, condensa los resultados que se dan a conocer en otra fecha a las personas que fueron entrevistadas.

Se sugieren las siguientes fases para llevar a cabo esta dinámica:

1. Se agradece a los convocados su participación en la sesión.
2. Se presenta al coordinador de la sesión.
3. Se explica el criterio que se consideró para que fueran seleccionados.
4. Se explica el objetivo de la sesión.
5. Se da a conocer la duración de la sesión.
6. Se garantiza el anonimato con respecto a los comentarios expresados y se pide a los convocados que expresen libremente sus ideas, con el fin de que todos aprendan de todos.
7. Se pide respeto a las opiniones de los demás.
8. Se explica que no hay respuestas o comentarios buenos o malos. Todos los comentarios son válidos.
9. Se presenta a los participantes: breve dinámica de "ruptura del hielo", se piden edades, en qué zona viven, departamento en el que laboran, etcétera.

Algunas preguntas detonantes, dependiendo del objetivo que se desea lograr con la sesión, pueden ser:

- Cuál fue el criterio que consideraron más relevante para ingresar a esta empresa.
- Cuál ha sido tu mejor experiencia en la empresa.
- Cuál ha sido la experiencia más desagradable que has tenido en la empresa.
- Cita tres fortalezas de la empresa.
- Comenta tres áreas de mejora en la empresa.

Criterios de selección

Para seleccionar a los integrantes del grupo de enfoque se sugiere elegir a aquellos que sean representativos del objetivo que se desea lograr en la sesión. Por ejemplo: recopilar información acerca de la opinión que tienen del estilo de dirección del gerente general.

También debe haber un persona que cree polémica para que la sesión sea más enriquecedora, así como integrantes que logren equilibrar la sesión: unos analíticos, otros observadores o que emitan comentarios mesurados.

Beneficios

- Participan, según el objetivo que se desee lograr, personas de diferentes departamentos de la empresa, logrando con ello recopilar diversas percepciones.
- Los participantes se sienten cómodos al garantizarles completa libertad para expresar sus opiniones.
- Se puede tener contacto posterior a la sesión con los participantes para revisar ciertos aspectos analizados, o bien, para conocer las conclusiones obtenidas.
- El costo de la sesión es menor que si se realizaran entrevistas individuales.

tcr

Café con el jefe.

Conversación informal (café) con el jefe

Tener una conversación informal al tomar un **café con el jefe** es una herramienta de recolección de información por la cual un administrador puede conocer las necesidades de un colaborador o grupo de colaboradores dentro de la organización. En este enfoque se efectúa generalmente una entrevista no estructurada llevada a cabo entre integrantes de la empresa, seleccionados aleatoriamente, buscando preferentemente que sean aquellas personas con las que el administrador tiene nulo o poco contacto.



El administrador puede conocer la opinión de sus empleados sobre uno o varios temas de modo directo.

Beneficios

Es útil porque dada la interacción que se presenta en el intercambio de ideas de manera directa, cara a cara, ya sea de manera individual o grupal. Se pueden obtener gran variedad de comentarios e ideas para mejorar la organización, así como conocer la percepción del entrevistado o el grupo de entrevistados respecto a aquellos factores que se llevan a cabo correctamente.

Asimismo, el administrador puede cerciorarse de si el personal comprende claramente la misión, visión, valores y planeación estratégica de la empresa.

Limitaciones

Si la sesión no es controlada por el moderador de la sesión, esta se puede convertir en un escaparate de quejas e inconformidades anteriormente no manifestadas. Suele decirse que “se destapa la caja

de pandora" y si la sesión se sale de control, el directivo que propició este encuentro puede incluso ser despedido.

Collage

El **collage** es una composición de fotografías, dibujos, frases o diagramas que son empleados por el consultor en desarrollo organizacional para poder establecer un diagnóstico del perfil a nivel personal, grupal u organizacional.

tcr

Collage.

Beneficios

Se logra un acercamiento del grupo, se identifican patrones comunes y se expresa información de una manera rápida y sin temor.

Limitaciones

Algunos miembros de la organización pueden considerar esta actividad como "un juego". Se dice que en ocasiones la persona que interpreta el collage es quien realmente se está proyectando.



Un collage ayuda a establecer un diagnóstico de la empresa a nivel personal, grupal y organizacional.

Teoría de David McClelland

David McClelland consideró que en el ser humano se manifiestan algunos impulsos dominantes que logran que se sienta motivado:

Afiliación: es el deseo de pertenecer a un grupo y ser aceptado por este.

Logro: es el deseo de vencer obstáculos y superar retos.

Poder: es el deseo de poder influir en las decisiones que adoptan otros.

Competencia: es el deseo de realizar actividades y proyectos.

NB

David McClelland es uno de los autores clásicos en el tema de motivación. Estudió administración, filosofía y psicología experimental. Fue académico en la Universidad de Harvard y se le reconoce por sus estudios acerca de los impulsos que motivan al ser humano.

Análisis y retroalimentación de la información

El análisis de la información obtenida mediante los primeros cuatro métodos estudiados en este capítulo (entrevista, cuestionario, observación y documentación de archivo) se puede llevar a cabo mediante dos grandes enfoques: el análisis cualitativo y el cuantitativo.

El primero es fácil de realizar, pero la ponderación de los datos se torna compleja. Entre las herramientas cualitativas se pueden considerar el análisis de contenido, el análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin y los diagramas.

Ejemplo

Con el tema "Mi yo pasado, real e ideal" se solicitó a unos participantes que, mediante dibujos, fotografías, frases, números, etc., plasmaran en un papel su "yo pasado, real (presente) e ideal (futuro)".

Un experto analizó el collage y, apoyándose en la teoría de McClelland clasificó a los participantes según su tipo de motivación: afiliación, logro, poder y competencia. Una de personas se plasmó a sí misma siendo "el alma de la fiesta", divirtiéndose rodeado de amigos, con lo cual el experto lo clasificó como afiliación. La competencia y el logro se manifestaron en aquellos dibujos donde los participantes conquistaban la cima del Everest o cruzaban la meta de alguna carrera atlética. Uno de los collages mostró a alguien dando una conferencia frente a un auditorio lleno de gente, lo cual muestra que su motivación era el poder.

El segundo provee información más segura, ya que puede ser medido y ponderado. Entre las herramientas cuantitativas más populares se encuentran las medias, las desviaciones estándar y los coeficientes de correlación.

En los textos de consulta estadística se pueden investigar estos temas con mayor profundidad. No obstante, más adelante explicaremos estos conceptos de manera breve.

tcr

Análisis de contenido.

Análisis de contenido

Como su nombre lo indica, el **análisis de contenido** se utiliza para resumir datos u opiniones dentro de categorías significativas o relevantes. Cuando se hace de manera profesional, permite ahorrar cientos de respuestas agrupándolas en temas o tópicos relevantes que sintetizan las actitudes de un grupo, varios grupos o personas con respecto a algún tema determinado.

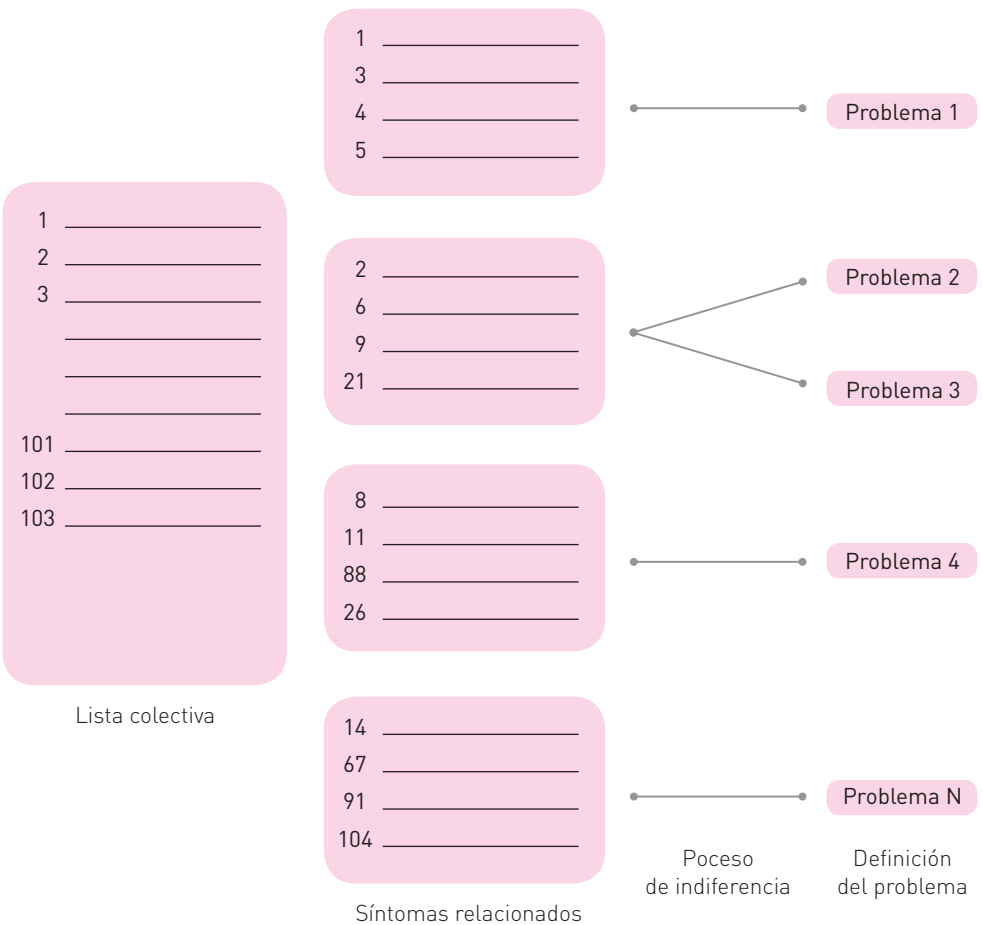


Figura 5.2 Análisis de contenido.

tcr

Análisis de campo-fuerza.

Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin

El **análisis de campo-fuerza** fue creado por uno de los "gurúes" del DO, Kurt Lewin. Para trabajar con él, elaboró su, ya clásico, "diagrama de campo-fuerza" (vea la figura 5.3) que representa dos tipos de fuerzas:

1. Aquellas que propician o ayudan al proceso de cambio, conocidas como "fuerzas impulsoras", y que se representan con un signo positivo (+).

2. Aquellas que bloquean o impiden que el proceso de cambio se lleve a cabo, denominadas "fuerzas restrictivas", ya que restringen el proceso de cambio; están representadas con un signo negativo (–).

¿Cuáles son unas y otras?

Las fuerzas impulsoras son aquellos síntomas de salud que se presentan en la empresa, mientras que las fuerzas restrictivas son síntomas de enfermedad.

La pregunta en principio es: ¿por cuál fuerza se debe iniciar el proceso de cambio? La respuesta es obvia: se debe iniciar el proceso de cambio atendiendo las fuerzas restrictivas pero manteniendo las impulsoras, que ya constituyen "un activo" para la organización.

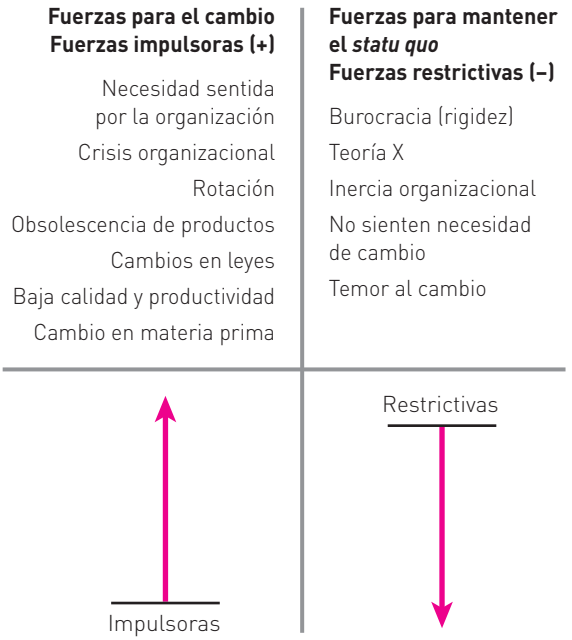


Figura 5.3. Diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin.

Diagramas

Se puede elaborar un **diagrama** para representar diversos comportamientos organizacionales. Es especialmente útil cuando se desea trasladar la información obtenida mediante observación, a un esquema más representativo, de manera que pueda ser fácilmente comprendida. La figura 5.4 presenta un ejemplo de diagrama.

Otro ejemplo de representación de grupos mediante diagramas es el "sociograma o diagrama de Moreno", el cual no pierde actualidad y se utiliza para esquematizar la conformación sociológica de grupos informales (vea las figuras 5.5 y 5.6).

tcr
Diagramas.

Media y desviación estándar

Una manera económica de sumar los datos cuantitativos obtenidos en la investigación es calcular la **media** y la **desviación estándar** de cada concepto o variable medida, lo cual representa el número promedio de las personas que respondieron, así como la dispersión o variabilidad de las respuestas, respectivamente.

tcr
Media.
Desviación estándar.

La fórmula para calcular la media es la siguiente:

$$\frac{X+X+X+\cdots+X}{n}$$

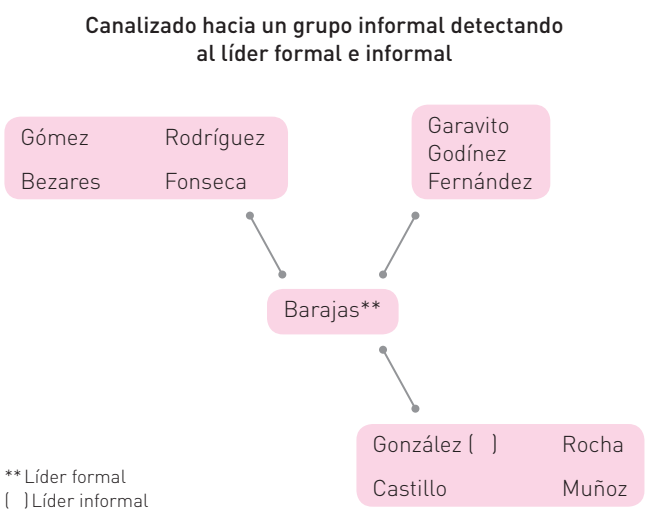


Figura 5.4 Diagrama típico.

Persona		Preferencia
A	_____	B, C, D
B	_____	C, F
C	_____	B, A, F
D	_____	C, F, G
E	_____	A, G, H
F	_____	C, E
G	_____	C, D, H
H	_____	I
I	_____	H
J	_____	Nadie

Figura 5.5. El sociograma de Moreno representa la conformación sociológica de grupos informales.

- Líder informal _____ C — Hay cinco personas canalizadas hacia C.
- Mancuerna _____ I, H — También tienen canalización de G y E, pero H, I, no la tienen hacia nadie.
- Enlace _____ G — Hacia la mancuerna I, H, G es el enlace con el resto del grupo.
- Aislamiento _____ J — No existe canalización hacia J, pero este tampoco se canaliza hacia nadie.
- Camarilla ___ B, C, D, F — Es un grupo informal con una clara interrelación.

Figura 5.6. Representación gráfica del diagrama de Moreno.

donde X es el número de elementos o unidades muestrales consideradas y n el número total de esos elementos.

La desviación estándar típica de la población se calcula como a continuación se indica:

$$S = \frac{\sqrt{\sum^{n}(x_1 - \bar{x})^2}}{n - 1}$$

la cual también puede llamarse *desviación mediageométrica*. Además, como es la raíz cuadrada de la media de los cuadrados de las desviaciones de la media, utiliza las mismas unidades de medida que los datos originales.

Análisis de datos

- ¿Ha realizado el investigador todos los análisis relevantes? ¿Ha examinado todas las variables apropiadas?
- ¿Es posible que la correlación observada entre dos variables fuera causada por una tercera variable que convirtiera las relaciones observadas en fraudulentas o espurias?
- ¿Se han utilizado las pruebas de significancia estadística? Si es así, ¿han sido interpretadas en forma correcta?

Reporte de datos

- ¿El investigador ha incluido su proyecto en el contexto de investigaciones previas acerca del tema?
- ¿Esta investigación añade, modifica, contradice o refuta estudios previos?
- En general, ¿ha reportado el investigador todos los detalles del estudio?
- ¿El investigador ha reportado alguna falla u omisión en el diseño del estudio o en su ejecución? ¿Ha hecho algunas sugerencias para mejorar las futuras investigaciones sobre el tema?

Estos dos resultados pueden compararse a través de diferentes medidas o subgrupos. El cuadro 5.2 presenta un ejemplo.

En este ejemplo se muestra la media y la desviación estándar de seis preguntas realizadas en una encuesta entre 100 empleados acerca del valor que para ellos tienen las recompensas o reconocimientos organizacionales. Se basó en una escala de 1 a 5 en la que: 1 = muy bajo y 5 = muy alto.

Los datos sugieren que los dos factores iniciales (cambiar de trabajo a otro puesto y una mejora en el pago) son los más importantes para los encuestados. El bono adicional al sueldo y un viaje de vacaciones no son altamente considerados. Los reconocimientos monetarios y el otorgamiento de días de descanso tampoco.

Cuadro 5.2 Media y desviación estándar del valor que tienen seis tipos de recompensas para 100 empleados

Reconocimientos organizacionales	Media	Desviación estándar
Cambiar a otro puesto (ascender)	4.8	0.58
Incremento salarial	4.5	0.65
Acumular diplomas	4.0	0.50
Otorgamiento de becas de capacitación	4.0	2.43
Bono adicional al sueldo	3.4	0.90
Bono para vacaciones	2.7	1.30

Aun así, el cálculo de la media puede no ser tan representativo como único aspecto a considerar, puesto que solo describe el promedio de las respuestas, pero no muestra la distribución de estas.

Puede darse el caso de que diferentes patrones o distribuciones de respuesta arrojen el mismo resultado en cuanto a la media. Por ello se requiere de otro indicador que proporcione resultados más representativos: la desviación estándar, que muestra el número de veces que se repitió una misma respuesta. Por ejemplo, en la tabla 5.2 se observa que tanto la respuesta referente a *acumular diplomas* como la concerniente a *otorgamiento de becas de capacitación* arrojan un resultado de 4.0, pero al considerar la desviación estándar se concluye que esta medida es muy diferente: 0.50 y 2.43, respectivamente.

En términos generales podemos decir que cuando la desviación estándar es alta, existe un considerable desacuerdo entre las respuestas de los encuestados, pues algunos pueden estar a favor y otros en contra de determinada cuestión.

Por el contrario, cuando la desviación estándar es pequeña, significa que las respuestas fueron muy similares con respecto a un indicador determinado.

En el ejemplo anterior existe un gran desacuerdo en los indicadores *otorgamiento de becas para capacitación* y *bono para vacaciones*.

Coeficiente de correlación

tcr

Coeficiente de correlación.

El **coeficiente de correlación** es un número que suma o totaliza los datos en un histograma, cuyo rango de valor oscila entre +1.0 y –1.0.

Un coeficiente de correlación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables; por ejemplo, entre el número de estudiantes de carreras profesionales y la situación socioeconómica de los mismos.

Por el contrario, un coeficiente de correlación de –1.0 significa una relación negativa perfecta entre dos variables; por ejemplo, los estudiantes de un colegio de clase alta y los que viven en determinada colonia de la ciudad.

Una correlación de 0 significa que no hay ninguna relación entre dos variables.

En la figura 5.7 se representan gráficamente cada una de las correlaciones mencionadas.

Fritz Heider, en su conocido *Modelo de atribución*, sostiene que si es posible entender la manera en la que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se contará con mejores posibilidades para predecir y afectar su comportamiento futuro; esto es, si las personas le atribuyen una causa a determinado hecho, puede darse que al aplicarles un cuestionario piensen que podría utilizarse para fines muy diferentes a los que persigue la alta dirección.

Por ejemplo, la intención de la alta dirección podría ser: "Es una herramienta de retroalimentación que sirve para detectar las necesidades del personal". Sin em-

NB

Fritz Heider fue un psicólogo austriaco, cuya aportación al DO se basa en su estudio de las relaciones interpersonales. En su "Modelo de atribución" señala que las personas interpretan y asignan causas a su comportamiento y al de las otras personas con las que interactúan.

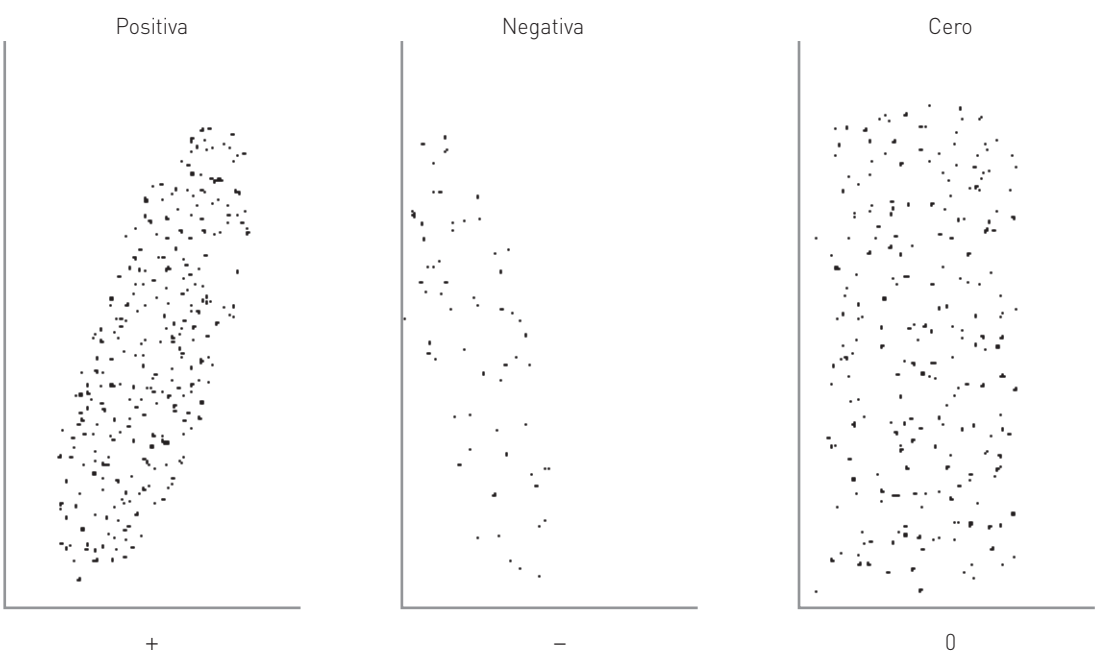


Figura 5.7 Representación gráfica de la correlación entre variables.

bargo, el personal puede suponer que la alta dirección desea aplicar el cuestionario para decidir a quién despedir. Se observa que la intención que percibe cada una de las partes involucradas es totalmente diferente.

Cuestionarios bloqueos y apoyos

A continuación presentamos un útil cuestionario conocido como bloqueos, el cual puede aplicar el consultor de DO sin demorarse mucho, lo que permite que su posterior cuantificación se realice con facilidad.

Este cuestionario debería presentarse con una orientación "positiva" y denominarse entonces cuestionario "apoyos". (Vea ambos tipos de cuestionarios en las siguientes páginas). Así, la información que arrojaría este último sería exactamente la misma, pero se evitarían las suspicacias del personal.

Cuando se pretende aplicar el cuestionario bajo el título "bloqueos", la alta dirección, de manera casi automática, cuestiona la finalidad del mismo. La situación cambia si se presenta bajo la denominación "apoyos".

Ejemplo

1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven definidas con claridad sus funciones.
13. Muchos administradores no delegan lo suficiente.
14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal no responde a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para solucionar problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar a administradores externos.
20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía no está dispuesto a decir lo que en realidad piensa.
28. Los administradores creen que el personal es indolente.
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.
32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en diferentes direcciones.
33. No sé qué talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.

38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos en que la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa.
41. No tenemos suficientes miembros de staff.
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en la que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia tienen ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los accionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal por sus características personales y no por sus contribuciones.
51. Somos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
52. Algunos departamentos tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.
53. La organización funciona con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección es errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes lograran ayudar lo suficiente a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no tiene verdadero interés por que el personal esté a gusto en el trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o que deban repetirse.
63. Los administradores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.
64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.
65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.
66. Esta es una época dinámica, y la compañía no está moviéndose con la suficiente rapidez.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.
73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, entre los subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.
80. Las prioridades no son entendidas con claridad por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.
84. La calidad se incrementaría si nuestro staff estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, sin embargo, no parece importarles mucho.
88. A los administradores no se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía; cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa inhibe la comunicación.
93. El control administrativo disminuye cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus funciones.
96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.

98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.
99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.

Cuestionario apoyos

1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas.
3. La mayoría de los administradores comprenden con claridad lo que causa nuestros problemas.
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés por su trabajo.
6. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
7. No existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en la suposición de que el personal trabaja por motivaciones que no son exclusivamente económicas.
9. Desarrollamos de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. Contamos con tiempo suficiente para la planeación del futuro.
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.
12. Las personas de mi departamento tienen sus funciones claramente definidas.
13. Los administradores delegan en forma adecuada.
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal responde a los incentivos.
16. Tendemos a aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras).
17. El personal se reúne a trabajar en problemas comunes.
18. Son pocos los administradores que creen que la manera de incrementar los resultados es por medio de una supervisión más estrecha.
19. Por lo regular, no contratamos administradores externos a la empresa.
20. Una de mis principales fortalezas es que sé cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad.
22. Como organización, nos mantenemos actualizados.
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.
25. Se recompensa al personal por un esfuerzo especial.
26. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
27. El personal parece estar dispuesto a decir lo que piensa.
28. Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
29. Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Se llevan a cabo evaluaciones válidas pues se cuenta con la información necesaria para ello.
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.
32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.
33. Yo sé qué talento está disponible en la empresa.
34. Existe capacitación para adquirir las habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
35. El personal cree que se le remunera justamente por su trabajo.
36. De acuerdo con los antecedentes de la empresa, creo que recompensamos más la innovación que la conformidad.
37. No existe necesidad de aplicar medidas disciplinarias en situaciones de presión.
38. Algunos gerentes quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Llevamos a cabo las acciones adecuadas para desarrollar a aquellas personas con altos logros.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos o metas de la empresa.
41. Tenemos el número suficiente de miembros del staff.
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o específicos.
43. Se dispone con facilidad de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron la oportunidad de aprender sus funciones con facilidad, pues existió inducción para ello.
45. El personal de la organización recibe una explicación completa acerca de la manera como se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia no tienen ideas tan brillantes como las nuestras.
47. Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí.
48. Mi responsabilidad no es solo "hacer" dinero para los accionistas.
49. El personal sabe lo que la empresa le reserva para el futuro.
50. Tendemos a no juzgar al personal con base en las características personales y sí con base en sus contribuciones.
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivos de manera confiable.
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado y su contribución está justificada.
53. La organización opera con ideas nuevas.

54. La capacitación de la alta dirección se basa en un plan establecido.
55. Si las cosas se tornaran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar lo suficiente a la empresa.
56. Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda.
57. Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
58. La mayoría de los administradores se interesan por que el personal esté a gusto en su trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen.
60. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
61. En la organización tenemos mucho talento.
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.
63. Los administradores reciben en forma regular estadísticas sobre la rotación de personal.
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.
65. Por lo general, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.
66. Esta es una época dinámica, y la empresa se adapta con facilidad a ella.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento se transfieren a los demás.
68. Hemos tratado de que los trabajos se tornen interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia.
70. Todos los administradores explican con claridad los objetivos.
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios, pues hay cifras comparativas disponibles.
74. No tenemos problemas para intentar que el personal actualice sus habilidades.
75. Los subgerentes se sienten satisfechos con su trabajo.
76. La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez.
78. Creemos que la administración actúa de manera adecuada.
79. Es posible darles a los administradores la experiencia administrativa idónea.
80. Las prioridades son comprendidas con claridad en toda la compañía.
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quién es quién para el puesto requerido.
82. La reorganización es posible.
83. Se genera información acerca de dónde se necesita el control administrativo.
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff).
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.
86. Los administradores son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral.
88. A los gerentes se les llama por sus nombres "de pila".
89. La educación administrativa es muy útil para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por todos los administradores.
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.
93. El control administrativo es el idóneo de acuerdo con las necesidades.
94. El nuevo personal se adapta con rapidez a nuestros métodos.
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.
96. Los problemas se enfrentan de manera franca y abierta.
97. Los equipos emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización.
99. Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son los adecuados.

Hoja de respuestas para los cuestionarios bloqueos y apoyos

Siga con cuidado las instrucciones que se dan a continuación.

- En la matriz siguiente hay 100 cuadros, cada uno con el número correspondiente a una pregunta. Si usted considera que la respuesta en su sentido más amplio es verdadera, marque el número correspondiente con una X. Deje sin marcar el número si cree que la frase no es correcta en sentido amplio. Llene el primer renglón, trabajando del lado izquierdo hacia el derecho, luego el segundo renglón, y así sucesivamente. Tenga cuidado de no pasar por alto ninguna pregunta.
- Cuando haya considerado todas las declaraciones, obtenga el total de números marcados en cada columna vertical y continúe con la siguiente página. Pase los

Cuadro 5.3 Matriz para contestar al cuestionario bloqueos o apoyos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Totales										

totales al diagrama de interpretación de resultados (cuestionario bloqueos y cuestionario apoyos).

Es importante enfatizar que en caso de aplicar el cuestionario bloqueos, el puntaje más alto significa que se detectan más bloqueos en la organización, y entonces sugerimos iniciar el proceso de intervención para atacar dichos bloqueos con los dos o tres que hayan obtenido los puntajes más altos, previa sesión de acuerdo con el equipo gerencial de la empresa.

Asimismo, en caso de aplicar el cuestionario apoyos, aquellos puntajes más altos implican los principales apoyos o fuerzas impulsoras con las que cuenta la empresa, mientras que los puntajes bajos implican los bloqueos que deben atenderse, y entonces también sugerimos que se inicie precisamente por aquellos dos o tres apoyos más bajos, previo acuerdo con el nivel gerencial de la empresa.

Se puede presentar la situación de que al solucionar el bloqueo más importante de acuerdo con el puntaje, se solucionen otros bloqueos detectados. Por ejemplo: si se atiende el bloqueo 7, "mal trabajo en equipo", seguramente se puede resolver el bloqueo 5, "falta de motivación"; o bien, con una detallada atención al bloqueo 1, "reclutamiento y selección", se puede mejorar el bloqueo 9, "falta de planeación para la sucesión o falta de capacitación administrativa", al ingresar a la organización personal más facultado y con posibilidades de lograr ascensos en la empresa.

A 1. Reclutamiento y selección. (¿Cómo podemos encontrar a personas más apropiadas para los trabajos?)

B 2. Organización confusa. (¿Podemos reorganizar para tratar con más eficiencia nuestra tarea y las necesidades del personal?)

C 3. Falta de control. (¿Cómo se puede mejorar la información, la comunicación y la toma de decisiones?)

D 4. Mala capacitación. (¿Cómo podemos ayudar al personal a aprender habilidades relevantes con más rapidez?)

E 5. Baja motivación. (¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?)

F 6. Baja creatividad. (¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?)

G 7. Mal trabajo en equipo. (¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con mayor eficiencia?)

H 8. Filosofía administrativa inadecuada. (¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?)

I 9. Falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa. (¿Cómo podemos desarrollar de manera sistemática nuestros recursos administrativos?)

J 10. Metas poco claras. (¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?)

Figura 5.8. Concentrado del cuestionario bloqueos. Interpretación de resultados: es probable que los bloqueos que tienen puntajes más altos sean los más significativos para su organización y requieran atención inmediata.

Modelo de diagnóstico de seis cuadros de French y Bell

tcr

Modelo de seis cuadros.

En esta edición citaremos también un modelo de diagnóstico denominado **modelo de seis cuadros**, aplicado por French y Bell (1996), dos autores clásicos del DO.

Este modelo indica dónde y qué deben buscar los consultores para detectar los problemas de una organización.

¿En qué consiste?

Se identifican seis áreas críticas en las que deben funcionar bien las cosas si se desea que la organización tenga éxito. Se puede iniciar el análisis de cada área crítica mediante preguntas clave como indica el cuadro 5.4.

El consultor debe atender los aspectos tanto formales como informales de cada área. Como sabemos, el sistema formal representa la forma oficial, establecida en manuales, en los que, se su-

Cuadro 5.4 Modelo de seis cuadros para detectar problemas en una organización

Área	Pregunta clave
Propósitos	¿A qué negocio nos dedicamos?
Estructura	¿Cómo dividimos el trabajo?
Recompensas	A todas las tareas que son requeridas, ¿se les otorga un incentivo?
Mecanismos útiles	¿Contamos con herramientas de coordinación adecuadas?
Relaciones	¿Cómo manejamos los conflictos entre personas?
Liderazgo	¿Hay alguien que sepa mantener un buen equilibrio entre departamentos?

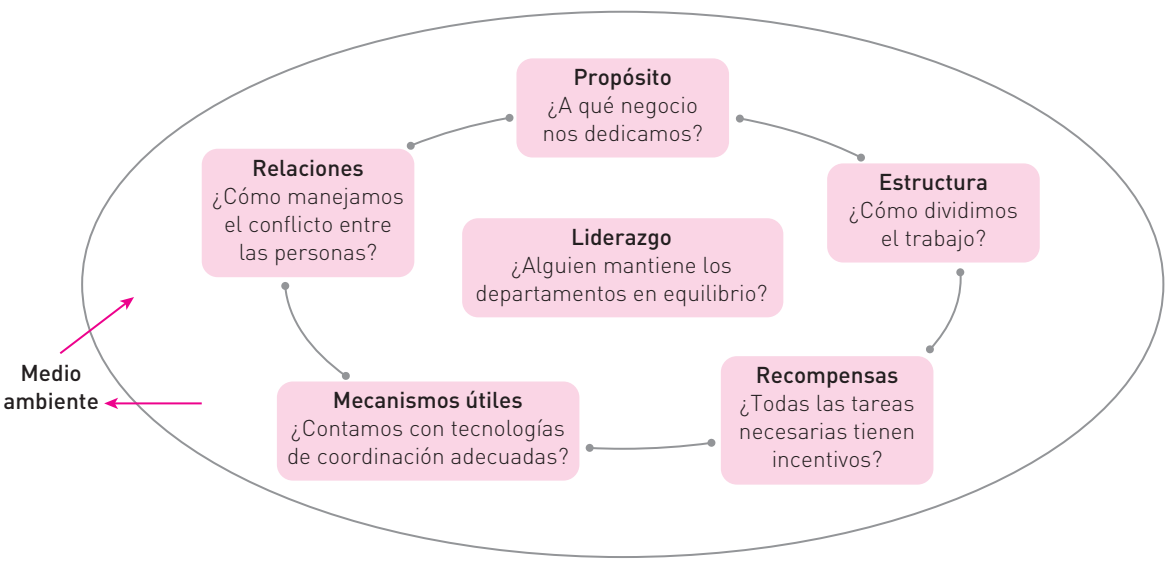


Figura 5.9 Modelo organizacional de seis cuadros.

pone, las cosas suceden de acuerdo con lo previsto o registrado. El sistema informal representa la forma en la que realmente suceden las cosas.

Cuanto más amplia sea la brecha entre lo que se espera sucedan las cosas y lo que realmente sucede, más prioritaria resulta la intervención del consultor.

Resumen

En este capítulo se definieron conceptos fundamentales que permiten conocer los diferentes instrumentos en los que se puede apoyar el consultor de DO para recopilar información. Se presentó el modelo de David Nadler, que permite organizar la información, así como los beneficios y desventajas de aplicar cuestionarios, entrevistas, información documental (archivo).

Asimismo, se revisaron otros instrumentos para la obtención de información, tales como grupos de enfoque (*focus groups*), café con el jefe y collage. También, otra herramienta es el modelo de seis cuadros de French y Bell, que permite establecer un diagnóstico sobre una situación determinada.

Para establecer un correcto diagnóstico se pueden emplear métodos cualitativos o cuantitativos. Sin pretender suplir a un texto eminentemente enfocado a temas de estadística, se revisaron otros métodos, como el modelo de análisis campo-fuerza de Kurt Lewin, el cual considera que durante el proceso de cambio se presentan fuerzas impulsoras y restrictivas.

El capítulo finaliza con una útil herramienta de recopilación de información vía encuesta, conocida como "Cuestionario de bloqueos" o su versión con enfoque proactivo llamada "Cuestionario de apoyos".

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Ciclo de organización de información de David Nadler
- Cuestionario
- Entrevista
- Observación
- Información documental (en archivo)
- Grupos de enfoque (*focus group*)
- Conversación informal (café) con el jefe
- Collage
- Herramientas cualitativas:
 - Análisis de contenido
 - Análisis de campo-fuerza de Kurt Lewin
 - Diagramas
- Herramientas cuantitativas
 - Media
 - Desviación estándar
 - Coeficiente de correlación
- Modelo de seis cuadros de French y Bell

Preguntas para discusión

1. ¿Cuál es la utilidad del modelo de Nadler?
2. Mencione tres preguntas clave que se pueden plantear en la etapa de planeación de la información recopilada.
3. Cite tres beneficios y dos limitaciones de cada instrumento de recopilación de información.
4. Sugiera cuatro medidas para realizar una entrevista exitosa.
5. Explique qué funciones desempeñan, en el análisis y la retroalimentación de la información cualitativa, el análisis de contenido, el análisis de campo-fuerza y los diagramas.

6. Al llevar a cabo el diagnóstico de una empresa, por cuál de las herramientas para recabar información iniciaría usted? Considere los siguientes factores:
 a) Tiempo empleado para la recopilación de la información.
 b) Facilidad de procesamiento de la información reunida.
 c) Costo–beneficio al aplicar esa herramienta.
7. ¿Por qué es útil para establecer un diagnóstico integral de la organización el llamado modelo de seis cuadros de French y Bell?
8. En relación con este modelo, ¿cuál de estos "seis cuadros" apoya en mayor grado a establecer un diagnóstico de la organización?

A continuación se incluye un interesante "Inventario de habilidades de consultoría" que sin duda constituye una herramienta de análisis a la que deberá recurrir periódicamente.

Inventario de habilidades de consultoría

Esta lista de evaluación está diseñada para ayudarle a reflexionar sobre varios aspectos del comportamiento y habilidades que se requieren como consultor. Le dará la oportunidad de evaluar su capacidad y de fijar sus metas para crecer y desarrollarse. Deberá seguir los siguientes pasos:

1. Lea la lista de actividades y decida cuáles desempeña bien, cuáles debe hacer más y cuáles debe hacer menos. Marque cada punto en el lugar apropiado.
2. Es posible que algunas actividades importantes para usted no estén incluidas en la lista; escríbalas en las líneas en blanco.
3. Lea otra vez toda la lista y señale con un círculo los números de las tres o cuatro actividades que desee mejorar en este momento.

Habilidades generales	BIEN	Requiero MÁS		Requiero MENOS	
1. Pensar antes de hablar.					
2. Sentirme seguro de mi preparación profesional.					
3. Ser breve y conciso.					
4. Estar motivado para trabajar en una profesión de ayuda.					
5. Captar la dinámica de un grupo con precisión.					
6. Separar lo personal de lo laboral.					
7. Saber escuchar.					
8. Notar la influencia de mis conocimientos.					
9. Estar consciente de mi necesidad de competir con los demás.					
10. Manejar el conflicto y el enojo.					
11. Formar un ambiente de confianza y apertura.					
12.					

(*continúa*)

(*continuación*)

Sensing y diagnóstico	BIEN	Requiero MÁS		Requiero MENOS	
13. Ayudar a los clientes a descubrir sus problemas.					
14. Hacer preguntas directas.					
15. Inspirar confianza en el cliente.					
16. Aceptar que el cliente ya no me necesita.					
17. Ofrecer respuestas a las preguntas.					
18. Lograr que los demás se expresen abiertamente.					
19. Esperar que los clientes usen mis soluciones.					
20. Ayudar a los clientes a generar soluciones para sus problemas.					
21.					
Contratación	**BIEN**	**Requiero MÁS**		**Requiero MENOS**	
22. Hablar con naturalidad sobre dinero y tarifas.					
23. Prometer sólo lo que se pueda alcanzar.					
24. Decir "no" sin sentir culpa ni temor.					
25. Trabajar bajo la presión de fechas límites y escasez de tiempo.					
26. Fijar metas realistas para mí y para el cliente.					
27. Presentar mis planes y fundamentos teóricos.					
28. Trabajar con desenvoltura con personas de autoridad.					
29. Permitir que otro se "lleve los aplausos".					
30. Trabajar con personas que no siempre me caigan bien.					
31. Aceptar las restricciones y limitaciones de los clientes.					
32.					

(*continúa*)

(*continuación*)

Solución de problemas	BIEN	Requiero MÁS		Requiero MENOS	
33. Definir con claridad los problemas y los objetivos.					
34. Atajar las discusiones.					
35. Convencer de mis ideas.					
36. Ayudar a los clientes a mantener una secuencia lógica en la resolución de los problemas.					
37. Poner en tela de juicio las soluciones que no son efectivas.					
38. Describir de qué manera otros clientes han resuelto un problema similar.					
39. Pedir ayuda a los demás.					
40. Evaluar posibles soluciones.					
41.					
Implantación	**BIEN**	**Requiero MÁS**		**Requiero MENOS**	
42. Atender los detalles.					
43. Ayudar a los clientes a aprovechar sus fortalezas y recursos.					
44. Asumir responsabilidades.					
45. Cambiar planes cuando surgen emergencias.					
46. Crear y mantener el entusiasmo.					
47. Solicitar retroalimentación sobre el impacto de mis presentaciones.					
48. Controlar mi ansiedad cuando estoy realizando una tarea.					
49. Intervenir sin resultar una amenaza para los clientes.					
50. Intervenir en el momento apropiado.					
51. Aceptar errores y equivocaciones.					
52.					

(*continúa*)

(*continuación*)

Evaluación	BIEN	Requiero MÁS		Requiero MENOS	
53. Evaluar mis aportaciones de forma realista.					
54. Reconocer el fracaso.					
55. Sentirme confiado cuando los clientes revisan mis informes.					
56. Solucionar los cambios impredecibles.					
57. Diseñar formularios, inventarios u otros recursos que ayuden en la evaluación.					
58. Apoyar la retroalimentación informal.					
59. Tomar nota de lo que se ha hecho.					
60. Dejar el trabajo cuando la tarea ha terminado.					
61. Describir cuáles serán los siguientes pasos y el seguimiento.					
62. Atribuir el fracaso a la resistencia del cliente.					
63.					

Ejercicio vivencial 5.1 El cambio irreversible



José Solórzano, supervisor del departamento de producción de la planta número 1 de una reconocida fábrica de computadoras de la ciudad de Cartagena, Colombia, se enteró de que su departamento de ensamble sería automatizado.

Como resultado, el número de empleados se reduciría de 120 a 25, aproximadamente. A la mayor parte de los trabajadores desplazados se les daría preferencia para ocupar vacantes en otros departamentos de la empresa, teniendo en cuenta, sobre todo, su antigüedad.

El departamento administrativo le solicitó que preparara a su personal para el cambio, de modo que se evitaran interrupciones de labores, quejas y discusiones con los afectados.

Los trabajadores siempre habían tenido excelentes relaciones con Solórzano y creían que los defendería en cualquier situación en la que se viera amenazado su empleo.

Los obreros sabían que sus puestos eran los mejor remunerados de la empresa y que el cambio los perjudicaría. Además, dudaban de que sus derechos fueran respetados.

Se le pide responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo debe abordar Solórzano el asunto con sus trabajadores?
2. ¿Qué posición debe adoptar Solórzano ante la administración?
3. ¿Debe continuar con su estilo de supervisión claramente identificado con los trabajadores o debe apegarse rigurosamente a los lineamientos dictados por la administración de la empresa?

Ejercicio vivencial 5.2 Autodiagnóstico de habilidades del agente de cambio

Instrucciones

1. En las habilidades que se listan a continuación establezca un autodiagnóstico de aquellas que actualmente posee como agente de cambio, también llamadas "fortalezas". Identifíquelas con una X.
2. Establezca un plan de acción para lograr que las habilidades que actualmente constituyen un "área de oportunidad", sean atendidas para que puedan migrar a ser fortalezas.
3. Revise periódicamente este ejercicio.

I. Habilidades de conocimiento

() DO
() Conducta organizacional (individuo, grupo, intergrupo y toda la organización)
() Ciencias de la conducta
() Administración
() Negocios (contabilidad, finanzas, mercadotecnia, sistemas de información gerencial, presupuestos, etc.)
() Conciencia sobre los avances recientes en DO

II. Habilidades de consultoría

() Relación de propuestas
() Programas e ideas sobre mercadotecnia
() Diagnóstico de organizaciones
() Síntesis de datos
() Redacción de reportes
() Solución de problemas
() Resolución de conflictos
() Consultoría de proceso
() Habilidades de capacitación y desarrollo
() Habilidades para identificar y responder a las necesidades reales de una organización
() Habilidad para establecer rápidamente confianza y *rapport* con el cliente
() Habilidad para adaptarse con rapidez a situaciones cambiantes
() Habilidad para obtener resultados finales

III. Habilidades conceptuales

() Base filosófica sobre la conducta humana, administración, conducta organizacional, aprendizaje conductal y DO
() Visión sistémica acerca de las organizaciones y los ambientes en los que ellas operan
() Habilidad para diseñar y gestionar programas a largo plazo: capacitación, intervenciones y programas de seguimiento
() Habilidad para comprender y comunicar teorías, principios, modelos e ideas
() Habilidad para innovar

IV. Habilidades humanas

() Genuino interés por ayudar
() Actitud positiva
() Conciencia de sí mismo
() Integridad
() Habilidades asistenciales (compresión, empatía, saber escuchar, verificar percepciones, asertivo para dar y recibir información)
() Sensibilidad hacia las necesidades organizacionales
() Habilidades de persuasión y persistencia
() Dispuesto a tomar riesgos
() Habilidad para manejar con éxito la tensión y la frustración
() Sentido del humor
() Habilidad para ejemplificar y ejercer conductas sanas

Caso de estudio 5.1 Eliseo Domínguez. Siempre el número 1



Eliseo Domínguez cursó sus estudios universitarios con gran esfuerzo, pues lograba obtener calificaciones aceptables, mas no sobresalientes.

Realizó posteriormente una especialidad en italiano y en un "golpe de suerte" fue contratado en el área de ventas de una empresa de bicicletas. El sueldo competía con los pagados por empresas del mismo ramo, y se le pagaba con base en sueldo fijo en lugar de asignarle incentivos por cuotas de ventas alcanzadas o superadas.

Durante sus tres primeros años en la empresa, Eliseo no tuvo logros espectaculares, pero conforme fue dominando el trabajo asignado y comenzó a establecer contacto con clientes de venta al menudeo, sus ventas se incrementaron gradualmente.

Al concluir su cuarto año de trabajo en la empresa, Eliseo tenía la percepción de que se encontraba entre los 10 mejores de los 110 empleados que conformaban la empresa. Al año siguiente, basándose en las conversaciones sostenidas con sus compañeros, Eliseo concluyó que era el número uno.

Dado que la empresa jamás proporcionaba datos sobre las ventas y prohibía las comparaciones entre el personal, no tenía la completa certeza de ser el número uno.

Durante al año siguiente, Eliseo comenzó a preocuparse por la falta de retroalimentación brindada por su jefe respecto a su desempeño.

Al principio, cuando no le iba tan bien, sentía muy poco interés por su nivel de ventas, pero ahora representaba un factor de gran relevancia para él.

Además, comenzó a pensar que era injusto que se pagará un sueldo fijo a los vendedores. Opinaba que deberían pagarles según los resultados de ventas obtenidos.

Cuando dio a conocer esta sugerencia a su jefe inmediato, éste la rechazó inmediatamente. Para sorpresa de la compañía, 15 días después de esta entrevista, Eliseo renunció para ingresar a una empresa de la competencia, acérrima rival de la organización en la que laboraba y que sí pagaba incentivos.

Se pide:

1. ¿Por qué no aprobaba Eliseo el plan de sueldo fijo?
2. ¿Cómo evalúa el rol del jefe inmediato de Eliseo?
3. ¿Qué herramienta de recolección de información presentada en este capítulo aplicaría usted para atender la sugerencia de Eliseo?
4. ¿Se pudo haber evitado que Eliseo renunciara a la empresa?

Cuestionario A Cédula de autodiagnóstico

Aplicar exclusivamente a:

- Director general
- Gerente de calidad
- Gerentes y asistentes de gerencias
- Jefaturas
- Supervisores

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

- Fecha de levantamiento de la información
- Gerencia y/o departamento

1. **Manejo práctico de los problemas**
 - *a)* ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *b)* ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
2. **Metas de la empresa**
 - *a)* ¿Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *b)* ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
3. **Planeación básica**
 - *a)* ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *b)* ¿Evalúa y actualiza sus planes?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *c)* ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *d)* ¿Considera que a veces son útiles los "cuellos de botella"?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
4. **Comunicación acertada de las ideas**
 - *a)* ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *b)* ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
5. **Habilidad para hablar en público**
 - *a)* ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?
 Sí _____ No _____
 Explique.
6. **Liderazgo efectivo**
 - *a)* ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?
 Sí _____ No _____
 Comente.
 - *b)* ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *c)* ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?
 Sí _____ No _____
 Comente brevemente.
 - *d)* ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
7. **Relaciones humanas sin generar problemas**
 - *a)* ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?
 Sí _____ No _____
 Comente.
 - *b)* ¿El personal trabaja sin resentimientos?
 Sí _____ No _____
 Comente.
8. **Autoestima del personal**
 - *a)* ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?
 Sí _____ No _____
 Comente.
 - *b)* ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
 - *c)* ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
9. **Integración de equipos de trabajo**
 - *a)* ¿Se mantiene un "espíritu de equipo" en la organización y en su departamento?
 Sí _____ No _____
 Comente.
 - *b)* ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

Sí _____ No _____
Comente brevemente.

10 **Juntas de trabajo**

a) ¿Se aprovecha "bien" el tiempo en las juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?
Sí _____ No _____
Comente.

c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?
Sí _____ No _____
¿Por qué?

11. **Habilidades administrativas**

a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?
Sí _____ No _____
¿Por qué?

b) ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?
Sí _____ No _____
Comente.

c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?
Sí _____ No _____
¿Por qué?

d) Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?
Sí _____ No _____
Comente.

e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?
Sí _____ No _____
Comente.

12. **Herramientas de calidad (estadísticas)**

a) ¿Llevan una relación de los tiempos "muertos" que se hayan presentado en el presente año?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Lleva una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.
Sí _____ No _____
Comente.

c) ¿Conoce el monto ($) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.
Sí _____ No _____
¿Por qué?

d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuales servicios que presta ya son obsoletos?
Sí _____ No _____
¿Por qué?

e) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?
Sí _____ No _____
Comente.

f) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?
Sí _____ No _____
Comente.

g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?
Sí _____ No _____
Comente.

h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?
Sí _____ No _____
Comente.

i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etcétera?
(Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta.)
Sí _____ No _____
Comente.

13. **Capacitación interna**

a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con técnicas de pedagogía educativa?
Sí _____ No _____
Comente.

14. **Administración de proyectos**

a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?
Sí _____ No _____
Comente.

15. **Filosofía de la empresa**

a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.

c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?
Sí _____ No _____
Comente.

16. **Calidad en el trabajo**

a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?
Sí _____ No _____
Comente.

c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento.
Sí _____ No _____
Comente.

d) ¿Se evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario)?
Sí _____ No _____
Explique.

17. **Servicios de calidad al cliente**

a) ¿Se evita siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo?
Sí _____ No _____
Comente.

b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las politicas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?
Sí _____ No _____
Detalle.

c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?
Sí _____ No _____
Comente.

d) ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle dado el servicio?
Sí _____ No _____
Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.

18. **Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)**

a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con los de otras organizaciones similares?
Sí _____ No _____
Comente.

19. **Desarrollo de actitudes positivas**

a) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?
Sí _____ No _____
En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo.

b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?
Sí _____ No _____
Comente.

20. **Organización de los procesos de trabajo**

a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?
Sí _____ No _____
Comente.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario 8 Cuestionario para el área administrativa

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información util para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad* en sus comentarios.

¡Gracias!

1. ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?
 Si es así, ¿los sigue? Explique.
2. ¿ Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?
3. ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?
4. ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?
5. ¿La gerencia define las políticas de la empresa?
6. ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?
7. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?
8. ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso.
9. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?
10. ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?
11. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.
12. ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?
13. ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?
14. ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?
15. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?
16. ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?
17. ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?
18. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿se retroalimenta de ellas?
19. Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿cuáles serían?
20. ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?
21. ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?
22. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario C Cuestionario para el área operativa

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener informacion útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios*. ¡Gracias de antemano!

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.
2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?
4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?
5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.
6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?
7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.
8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?
9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?
10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?
11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?
12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?
 Sí _____ No _____
 En caso negativo, ¿qué le falta?
13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
 Sí _____ No _____
 En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?
14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?
 Sí _____ No _____
 En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?
15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario D Cuestionario para el área secretarial

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su institución. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios*.

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.
2. ¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?
 Sí _____ No _____
 ¿Por qué?
3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?
4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?
5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.
6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?
7. ¿Cree necesario tener algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?
 Sí _____ No _____
 Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.
8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?
9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?
10. ¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?
11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?
12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etcétera)?
 Sí _____ No _____
 En caso negativo, ¿qué le falta?
13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?
 Sí _____ No _____
 En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?
14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?
 Sí _____ No _____
 En caso afirmativo, ¿qué acciones toma su jefe inmediato?
15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario E Cuestionario para el área ventas

Este cuestionario es confidencial, su único proposito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios, serán confidenciales*.

1. ¿Tienen identificada a la competencia y la analizan constantemente?
2. ¿Analizan constantemente los resultados obtenidos? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Conocen las fuerzas y debilidades de sus productos?
4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?
5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?
6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?
7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quiénes son los responsables de ello?
8. ¿Se dan incentivos a los empleados (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera)?
9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?
10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?
11. ¿Se tienen claramente definidos los límites de autoridad?
12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?
13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?
14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Menciónelas.
15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?
16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?
17. ¿Cuentan con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo)?
18. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? Mencione dos casos.
19. ¿Se ha analizado si la información existente cumple eficientemente su función y actividad asignadas?
20. Por favor comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidad de su área.

¡Gracias por colaborar!

Cuestionario F Cuestionario para el área de calidad

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
A. Política de la calidad					
Ha sido definida por escrito por la dirección de la empresa, incluye todos los aspectos internos y externos relativos a la calidad.					
Es conocida, comprendida y aplicada por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Se corresponde con la situación actual de la empresa y sus necesidades.					
Es consecuente con la política general de la empresa.					
Se encuentran establecidos objetivos de calidad generales según los intereses de la empresa.					
Se encuentran definidos los objetivos de calidad específicos de cada área. Estos están relacionados con los generales.					
Los objetivos de calidad se han establecido sobre la base de los aspectos vinculados a la calidad y permiten la reducción de las pérdidas por calidad.					
B. Sistema de la calidad					
B.1. Estructura del sistema de la calidad					
La dirección de la empresa ha puesto en práctica un sistema de la calidad como vía para cumplir con su política de la calidad.					
Define en forma explícita las responsabilidades generales y específicas respecto a la calidad.					
Establece con claridad las responsabilidades y la delegación de autoridad a cada actividad que contribuya a lograr la calidad.					
Define las medidas de coordinación y control de interfase entre las diferentes actividades.					
Delega la autoridad por el aseguramiento interno y externo de la calidad.					
Insiste en la identificación de los problemas reales o potenciales de la calidad y en la aplicación de acciones correctivas y preventivas.					
Se ha establecido teniendo en cuenta la estructura organizativa de la empresa, definiendo las líneas de autoridad y comunicación.					
Es conocido y aplicado por todos los niveles de la empresa vinculados con la calidad.					
Al establecerlo, se han tenido en cuenta todas las actividades que intervienen en la calidad.					
La dirección de la empresa dispone de los recursos suficientes e idóneos para su funcionamiento estable: personal suficiente y calificado, equipos para la proyección/desarrollo, equipos para la producción, equipos de inspección y ensayo, instrumentación y *software*.					
Los recursos se intervienen de manera planeada y oportuna para evitar las afectaciones a la calidad o lograr su mejora.					
Está organizado de tal forma que permite el control adecuado y continuo de todas las actividades relacionadas con la calidad.					
Insiste en las medidas preventivas para evitar problemas que afecten a la calidad sin sacrificar su capacidad para enfrentar y eliminar los fallos que puedan ocurrir.					
Se encuentran establecidos y se actualizan los procedimientos operativos que coordinan las diferentes actividades inherentes al sistema de calidad.					
Sí = Sí aplica P = Pendiente de aplicación por el momento NP = No se presenta, dado el giro del negocio NO = No aplica debiendo aplicarse					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
Los procedimientos a que se refiere resultan simples y comprensibles, e indican los métodos por utilizar y los requisitos por satisfacer.					
8.2. Documentación del sistema de calidad					
Ha sido documentado incluyendo las disposiciones para la identificación, distribución, recolección y conservación de todos los documentos y registros de la calidad.					
Se ha elaborado el manual de la calidad.					
El manual de la calidad abarca toda la actividad de la empresa, los distintos sectores y aspectos de la actividad específica que realiza la empresa.					
Para los nuevos productos, servicios o procesos se han establecido planes de calidad de conformidad con el resto de los requisitos del sistema de la calidad.					
Los planes de la calidad definen los objetivos que se desean alcanzar, la asignación especifica de responsabilidades y de autoridad durante las diferentes fases del proyecto; los procedimientos, métodos e instrucciones de trabajo específicas que se desean aplicar; los programas adecuados de ensayo, inspección, comprobación y auditoría en sus etapas apropiadas; los métodos para introducir cambios y modificaciones en el plan de la calidad según el avance del proyecto.					
Se han establecido las políticas relacionadas con la existencia de registros de la calidad y sobre el acceso a ellos por los consumidores y suministradores.					
Se han definido los procedimientos para introducir cambios y modificaciones en los tipos de documentos.					
La documentación que conforma el sistema de calidad: es legible, incluye las fechas de revisiones, se conserva en buen estado y puede ser identificada.					
Existe un procedimiento para la eliminación y/o utilización de la documentación obsoleta.					
Está determinado quiénes están autorizados para elaborar, revisar y aprobar los documentos del sistema de la calidad y los cambios y modificaciones que se requieran.					
Establece los registros suficientes para demostrar el logro de la calidad requerida y comprobar su eficiente comportamiento.					
Los registros de calidad incluyen: • Informes de inspección. • Informes de ensayos. • Informes de calificación y validación. • Informes de auditorías. • Informes de revisión de materiales. • Datos sobre la verificación de los medios de medición. • Informes sobre los costos de calidad.					
Se conservan durante un periodo que permite el análisis de tendencias de la calidad y de la necesidad de aplicación de medidas correctivas.					
B.3. Auditoría del sistema de la calidad					
La empresa tiene claramente definidos los criterios para su aplicación.					
Existe un programa de auditoría que considera todas las áreas y actividades del sistema de calidad.					
Existen procedimientos que garanticen la uniformidad y regularidad en el seguimiento de estos programas.					
El personal seleccionado para la auditoría es ajeno a las áreas auditadas.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
Se elaboran informes que incluyen los resultados, conclusiones y recomendaciones de las auditorías efectuadas.					
La dirección de la empresa conoce y acepta los resultados finales de la auditoría.					
Se realizan evaluaciones de los elementos del sistema de la calidad en las áreas o actividades siguientes: • Estructuras organizativas. • Procedimientos administrativos y de operaciones. • Personal. • Equipos y tecnología.					
B.4. Revisión y evaluación del sistema de calidad					
Es revisado y evaluado periódicamente por la empresa. Lo realizan miembros de la dirección o personal designado por la misma.					
Se integran los resultados de las auditorías con el fin de establecer la efectividad del sistema de la calidad para el logro de los objetivos propuestos.					
Se considera la utilización de indicadores para determinar la efectividad del sistema de calidad.					
Contempla el diagnóstico de la calidad orientado a detectar las necesidades del sistema, teniendo en cuenta los cambios y progresos en las tecnologías, los conceptos de calidad, las estrategias de mercado y las condiciones sociales y ambientales.					
Se elaboran informes con los resultados de las diferentes revisiones del sistema de la calidad y se presentan a la dirección de la empresa.					
Se implantan acciones correctivas y preventivas con los resultados, conclusiones y recomendaciones del proceso de revisión y evaluación del sistema de calidad.					
Se realiza el perfeccionamiento del sistema de calidad cuando el resultado de la revisión así lo aconseja.					
C. Aspectos económicos de calidad					
Existen metodologías que permiten identificar los costos de la calidad.					
Se utilizan modelos para determinar indicadores que relacionan los costos de calidad con otros.					
Se dan a conocer los resultados de los estudios de los costos de calidad.					
Se emplean los estudios de los costos de calidad para establecer los objetivos del mejoramiento.					
Se analiza la influencia en los costos de las características estructurales, funcionales y de apariencia de los productos que fabrica la empresa.					
Se evalúa la correspondencia entre las necesidades reales de los consumidores y los productos que fabrica la empresa.					
Se dispone de técnicas que permiten mejorar la relación costo/satisfacción mediante la reducción o eliminación de los costos innecesarios, sin que se afecte la calidad de los productos.					
D. Elementos operativos del sistema de la calidad					
D.1 Marketing					
La empresa realiza investigaciones de mercado y del registro de la información generada.					
Contempla la elaboración de informes que describan de forma clara y exacta las características y requisitos solicitados por los consumidores.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
Se realizan estudios sobre el comportamiento del producto en el mercado con el fin de determinar la naturaleza y extensión de las incidencias que se derivan del uso del producto.					
Se cuenta con un procedimiento para el suministro regular de información de mercado al área de diseño.					
D.2 Especificación y proyecto					
Están determinadas las actividades y responsabilidades con respecto a los estudios de proyectos, indicándose la relación entre las áreas involucradas en estos.					
La definición de las características de calidad se apoya en datos suministrados por el marketing.					
En el proyecto se tienen en cuenta las regulaciones vigentes, los requisitos del consumidor, el posible impacto ambiental y la confiabilidad, vigencia y capacidad del servicio.					
La planeación del proyecto contempla un estudio inicial de tolerancias, características de calidad, niveles de cumplimiento y criterios de aceptación y rechazo.					
Existe un estudio inicial de los métodos y equipos para la evaluación y ensayo que contempla los requisitos de exactitud y precisión requeridos.					
Se tienen en cuenta métodos estadísticos para determinar las condiciones óptimas de los procesos involucrados en el proyecto.					
Se conoce la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos de calidad.					
Se realizan revisiones de la disponibilidad e idoneidad de los manuales de calidad referentes a la instalación, operación, mantenimiento y reparación de los nuevos proyectos.					
Se efectúan revisiones de los programas de entrenamiento del personal de servicio y de los sistemas de distribución y atención al consumidor, con respecto a los nuevos proyectos.					
La infraestructura y la capacidad de la empresa certifican los nuevos proyectos.					
Se cuenta con metodologias específicas de análisis de fallos para la calificación de los proyectos.					
Existe un procedimiento que compruebe la conformidad de los prototipos con las características del proyecto, las modificaciones establecidas y autorizadas.					
La inspección y el ensayo de los prototipos incluyen las evaluaciones del desempeño, la vida útil, la seguridad y mantenimiento bajo las condiciones de almacenamiento y operación esperadas.					
Existe un procedimiento regular de revisión de proyectos en el que participan las áreas de la empresa involucrada.					
Existe una documentación completa para las actividades de revisión de proyectos.					
Los datos finales del proyecto se establecen por escrito en forma de especificaciones, métodos de ensayo y datos sobre el desempeño.					
Están establecidas las responsabilidades para la autorización del inicio de la producción.					
Si existen emergencias, los cambios vienen con la aprobación técnica.					
La empresa rige la reevaluación sistemática de los proyectos.					
Se realizan estudios que permiten conocer las necesidades de cambio en aspectos particulares del proyecto con el fin de retroalimentar el sistema.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
D.3 Suministros					
Se dispone de procedimientos para la preparación de las especificaciones y planes de compra.					
Los requisitos y tolerancias establecidos en relación con los suministros permiten una clara descripción e identificación de los productos solicitados.					
Se revisan los documentos de compras para comprobar la exactitud y conformidad de lo solicitado antes de enviarlos a los proveedores.					
Existen procedimientos definidos para la selección y registro de los proveedores.					
La selección de los proveedores considera integralmente la evaluación de la capacidad de servicio y de sus sistemas de calidad, la comprobación de las primeras muestras, las experiencias previas con ellos, los resultados de los ensayos o suministros similares, las referencias de otros consumidores.					
Existe un procedimiento regular de evaluación y calificación de proveedores y un seguimiento a los mismos.					
La evaluación de los proveedores considera integralmente: conformidad del producto con las especificaciones, sistema de la calidad del proveedor, proyección tecnológica, cumplimiento de las entregas, costos y capacidad de servicio.					
Están establecidas claramente las responsabilidades de ambas partes en relación con el aseguramiento de la calidad.					
Existen métodos establecidos y aprobados por ambas partes sobre la comprobación del cumplimiento de los requisitos.					
Existe un procedimiento para atender posibles discrepancias con los proveedores.					
Está establecida la organización de la recepción de los suministros.					
La empresa posee normas que incluyen especificaciones, métodos de muestreo y de ensayo, así como condiciones de seguridad, manejo, identificación y conservación para cada uno de los suministros utilizados.					
Las frecuencias de inspección están establecidas con base en datos históricos sobre la conformidad de los suministros.					
Los medios y equipos para la toma de muestras corresponden al tipo de producto que va a someterse a muestreo. Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Los planes de muestreo se han diseñado sobre fundamentos estadísticos normalizados.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para realizar las pruebas y ensayos permiten la conservación de sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de las muestras testigo.					
Se informa a la dirección los resultados de la inspección de los suministros.					
D.4 Producción					
Existe coordinación con marketing para la planeación de las actividades de producción.					
La planeación se hace sobre la base de la eficiencia, productividad, capacidad y aptitud histórica de los procesos.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
Existe un programa de producción que incluye: tipo y cantidad de productos por fabricar, designación de responsabilidades y equipos por emplear, así como fechas de ejecución y revisión.					
La organización está diseñada para la correcta distribución de las órdenes de producción.					
Existen y se aplican correctamente las normas del proceso.					
Se controlan a través de procedimientos específicos las operaciones de producción y las instituciones de trabajo.					
Se identifican de manera adecuada los productos intermedios, acorde con la secuencia de operaciones.					
Está definida la responsabilidad para efectuar cambios en el proceso.					
Los equipos y tecnología satisfacen las condiciones de fabricación requeridas. Se cuenta con instrucciones para su uso.					
Se realiza la planeación de mantenimiento, existen programas de mantenimiento preventivo que abarcan todos los equipos, útiles y herramientas.					
Se dispone de procedimientos para tramitar la ejecución de los programas de mantenimiento.					
Se verifica el cumplimiento del programa de mantenimiento.					
D.S Control de la producción					
Los puntos de control en el proceso están establecidos según las operaciones críticas.					
Las frecuencias de control están establecidas sobre la base del comportamiento histórico y las características de conformidad del producto.					
Están establecidos los tipos de inspección aplicables a cada proceso.					
Existen normas de inspección y ensayo para el control de los productos intermedios y terminados, están definidos los criterios de aceptación y rechazo.					
Las técnicas de control son conocidas con detalle por el personal que lo requiere.					
Las técnicas de control que se emplean permiten analizar el comportamiento del proceso.					
Los medios y equipos para la toma de muestras se corresponden con los diferentes tipos de productos muestreados.					
Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para los ensayos permiten mantener sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de muestras testigo.					
Se comprueba el cumplimiento de las exigencias de calidad de los productos fabricados.					
Los productos en proceso y terminados están claramente identificados a partir de un procedimiento en el que se permite conocer su estado de control (aceptado, rechazado, no pendiente de inspección).					
Los lotes se identifican de forma que se garantice la existencia de condiciones uniformes de fabricación.					
La información generada del control se analiza para tomar decisiones.					
Se informa a la dirección de la empresa de los resultados del control.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
D.6 Control de los equipos y medios de medición y ensayo					
Se aplican con eficiencia las normas existentes para la realización de los ensayos de los materiales, productos en proceso y terminados.					
Los métodos de ensayo empleados se ajustan a las normas establecidas en el país e internacionalmente, así como a las tecnologías.					
Existen y se conocen las instrucciones específicas para la identificación, manipulación y condiciones de seguridad de los materiales, productos en proceso y terminados que se someten a ensayo.					
Las capacidades de las instalaciones de ensayo, así como la ubicación y características de los equipos y medios de medición y ensayo se corresponden con las necesidades de los procedimientos de control.					
Se ha considerado la posibilidad de utilizar laboratorios externos para la realización de ensayos especiales que no se puedan efectuar en la empresa.					
Se encuentra establecida la estructura y organización del aseguramiento metrológico.					
Es eficiente la identificación, codificación y relación de los equipos y los medios de medición y ensayo.					
El aseguramiento metrológico establece la planeación, ejecución y seguimiento de un programa de calibración de los medios de medición.					
La calibración se realiza contra patrones establecidos.					
Los medios de medición se encuentran identificados de acuerdo con su aptitud para el uso. Se considera la reparación o sustitución de los no aptos.					
Se realizan análisis estadísticos sobre los resultados de los ensayos.					
Se efectúan estudios sobre la repetición y reproducción de los métodos de ensayo.					
D.7 No conformidad					
Existe un procedimiento para la identificación y ubicación de los materiales y productos no conformes.					
Se diferencian los productos no conformes del flujo de producción.					
Existe un procedimiento para la documentación, evaluación, selección y tratamiento de los productos no conformes, así como para la comunicación de las decisiones a las áreas afectadas.					
Las decisiones sobre la utilización de unidades o lotes no conformes están respaldadas por una autorización del nivel competente para su liberación.					
Existe un procedimiento para el registro de las no conformidades.					
D.8 Acciones correctivas					
El sistema de calidad permite la detección inmediata de problemas de no conformidad.					
Se considera el grado de incidencia de los problemas sobre los costos de producción y calidad, fiabilidad, seguridad y satisfacción del cliente.					
Se asignan responsables para la ejecución, registro y seguimiento de las acciones preventivas o correctivas.					
Se realizan estudios para determinar las posibles causas de los problemas que se detectan. Se emplean métodos estadísticos en su análisis.					
Los cambios permanentes resultantes de la aplicación de acciones preventivas o correctivas se registran en las instrucciones de trabajo.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
D.9 Funciones de manipulación y servicios posteriores a la venta					
Los almacenes tienen capacidad para los volúmenes de producción de la empresa.					
Las condiciones de almacenamiento garantizan la adecuada conservación de los materiales y productos.					
Existen normas de almacenamiento que incluyen la identificación y distribución de las áreas, las condiciones del embalaje, la manipulación, la conservación y los factores ambientales requeridos.					
Están especificados los métodos y medios para la manipulación de los materiales y productos.					
Existen procedimientos efectivos para la adecuada rotación y control de los materiales y productos almacenados. El sistema de almacenamiento facilita esa rotación.					
Se comprueba periódicamente el estado de los materiales y productos almacenados. Se identifican y separan los materiales deteriorados durante el almacenamiento.					
Existen procedimientos para el embalaje y rotulado de los productos.					
Se realiza la inspección de calidad de los despachos y envíos.					
El sistema de transportación de los productos terminados garantiza la conservación de sus características de calidad.					
Existen y se emplean normas para el acondicionamiento, almacenamiento y manipulación de los productos en los puntos de distribución o venta.					
La empresa suministra al consumidor una información completa, detallada y actualizada de los requisitos de calidad, el uso, la manipulación, el mantenimiento y la seguridad de los productos que ofrece. Evalúa además la retroalimentación del consumidor.					
Los distribuidores han sido entrenados en su actividad.					
Existe un servicio de posventa al consumidor.					
Las condiciones de garantía están sustentadas por estudios sobre el comportamiento de los productos durante su uso. Éstas se comunican oportunamente al consumidor.					
Existen canales de distribución para la recepción de quejas y devoluciones de los consumidores. Éstas se atienden en forma oportuna y eficiente.					
Se efectúan análisis periódicos sobre las quejas y devoluciones recibidas.					
Se analiza la satisfacción de los consumidores con el tratamiento dado a las quejas y devoluciones.					
E. Personal					
Existe un procedimiento de selección que responde a la idoneidad.					
Existe un programa inicial de entrenamiento.					
Está establecido un sistema de calificación y evaluación del personal que permite identificar su nivel de desempeño.					
Se aplica la promoción del personal de acuerdo con el desempeño en su labor.					
Se estudian las necesidades de capacitación de cada nivel y se confeccionan y aplican los programas dirigidos a la satisfacción de las mismas.					
El personal directivo y ejecutivo se capacita para comprender el funcionamiento del sistema de la calidad y conocer las técnicas necesarias para la adecuada intervención en el mismo.					

(*continúa*)

Cuestionario F (*continuación*)

Aspectos del sistema de calidad	Sí	P	NP	NO	Observaciones
El personal técnico se capacita y entrena en el uso de técnicas y solución de problemas y en el ejemplo de técnicas estadísticas.					
Se evalúan sistemáticamente el comportamiento de los programas de capacitación y el entrenamiento del personal, y se ajustan en caso necesario.					
Existen mecanismos que permiten el intercambio entre las diferentes áreas de la empresa como vía para contribuir al mejoramiento integral de la calidad.					
Existe un procedimiento de evaluación de la información y comunicación internas a partir del cual se proponen y aplican las acciones de mejora requeridas.					
Se hacen estudios para encontrar las vías específicas para la motivación del personal hacia el mejoramiento integral de la calidad.					
La empresa reconoce los logros individuales y colectivos en cuanto al mejoramiento de la calidad.					
F. Seguridad y responsabilidad legal					
Se encuentran identificados los requisitos de seguridad de los productos.					
Se toman medidas para limitar el riesgo de responsabilidad legal y reducir al mínimo el número de situaciones por atender.					
Se realizan evaluaciones de los proyectos y ensayos de seguridad de los prototipos, tomándose estas en consideración para la introducción de mejoras.					
Se analizan las instrucciones y advertencias a los consumidores, los manuales de mantenimiento, el etiquetado y los materiales de promoción, con el fin de reducir al mínimo las interpretaciones erróneas.					
Existen mecanismos para el aseguramiento y revisión del producto con el fin de hallar indicios de deterioro en sus requisitos de seguridad y ejecutar las correspondientes investigaciones.					
G. Otros aspectos					
Existen condiciones adecuadas en los puestos de trabajo.					
Existen condiciones adversas a la calidad en el proceso.					
Existe un adecuado control de los servicios auxiliares que se requieren.					
La empresa conoce los niveles de contaminación permisibles para las etapas del proceso que la generen. Se toman las medidas al respecto.					
Se cuenta con los equipos y medios necesarios para controlar la contaminación ambiental.					
Las instalaciones son las adecuadas para el proceso.					
La distribución en planta permite una secuencia lógica de las operaciones y un flujo continuo de los materiales.					
Existe un reglamento que considera las condiciones de higiene y seguridad industrial.					
Existen programas de seguridad industrial que establecen la identificación, evaluación y control de riesgos.					
Se cumplen las condiciones de seguridad exigidas.					
Existen programas de medicina preventiva y del trabajo que garanticen la salud de los trabajadores.					
Los equipos y dispositivos cuentan con las instrucciones pertinentes para prevenir accidentes.					
Existen programas de capacitación y entrenamiento orientados a la prevención de accidentes y al suministro de la asistencia requerida en caso de que ocurran.					

Cuestionario G Departamento de compras

Organización

1. ¿Existe un departamento o una sola persona encargada de las compras?
2. ¿Están definidas las funciones del departamento de compras? ¿En dónde?
3. ¿Parece justificado el grado actual de centralización o descentralización de las compras? ¿Se considera centralizado o descentralizado?
4. ¿Además del departamento de compras, existen otras áreas o personas que efectúan compras? ¿Quiénes y por qué?

Información

5. ¿Las personas encargadas de autorizar solicitudes de compra cuentan con suficiente información para hacer una aprobación adecuada?
6. ¿Se utilizan informes de análisis de control de calidad para medir el desempeño del agente de compras?
7. ¿Se informa a compras sobre cambios de ingeniería o material para evitar compras en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?
8. ¿Hay coordinación entre compras y control de inventarios, y planeación de la producción para establecer nuevos pedidos, tiempos, inventarios, etcétera?

Procuración

9. ¿Se lleva a cabo una verificación de las solicitudes de compra? ¿Quién la realiza?
10. ¿Se consiguen cotizaciones y se efectúa un análisis no solo de precios, sino de condiciones de crédito, tiempo, entrega, etcétera?
11. ¿Se efectúa una programación de compras y entregas?
12. ¿Se llevan a cabo trámites para la entrega y verificación del recibo de materiales?

Investigación

13. ¿Se llevan a cabo estudios para encontrar nuevos materiales u otros componentes sustitutos?
14. ¿Se han hecho en el departamento análisis de operaciones comparativas?
15. ¿Se ayuda a desarrollar y mantener con normas y especificaciones los nuevos productos, así como los ya establecidos?
16. ¿Se hacen análisis sobre materiales de desecho, obsoleto y excedentes? ¿Hay material obsoleto?

Operación

17. ¿Están definidos por escrito los procedimientos del departamento?
18. ¿Se han documentado los procedimientos de compras en un manual?
19. ¿Está actualizada la documentación de procedimientos y a disposición del personal encargado de estos?
20. ¿Están definidos aspectos como: solicitud, autorización, formas, relaciones organizacionales y operaciones con contabilidad, recepción, inventarios, políticas, etcétera?

Planeación de compras

21. ¿Están elaborados los planes con tiempo suficiente para cumplir con los compromisos de la empresa?
22. ¿Interviene personal especializado en la formulación de planes y programas? ¿Qué personal interviene? ¿Existe coordinación?
23. ¿Se lleva a cabo una programación y control de las compras de materiales de consumo y las de pequeño volumen?
24. ¿Se avisa al departamento de compras de los cambios efectuados para evitar que se compre en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?

Políticas

25. ¿Se cuenta con políticas escritas sobre compras?
26. ¿A qué nivel se han establecido políticas: *a*) de empresas, *b*) divisionales, *c*) de administración local, *d*) departamental?
27. ¿Qué políticas rigen las tolerancias y clasificaciones técnicas ... y los periodos de entrega?
28. ¿Existen políticas que describen en qué condiciones la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras?

Cuestionario H Departamento de recursos humanos

Administración de personal, objetivos y políticas

¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados?
¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
¿En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?

Posición y funciones

¿Es adecuada la estructura organizacional de departamento? ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
¿Se delegan de manera adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

Proceso de suministro de recursos humanos

¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso? ¿Existe un programa de capacitación y satisface las necesidades de la empresa?

Administración de sueldos y salarios

¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración? ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados? ¿Existe un programa de valoración de trabajos? ¿Es adecuado?
¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos? ¿Se considera útil?

Actitudes

¿Se hace un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (o rendimiento) meritorio?
¿Fluye adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
¿Se provee a todo el personal de un procedimiento con el cual pueda procesar sus quejas y agravios?

Control de personal

¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
¿La lista de personal (control del departamento) concuerda con los activos en nóminas y están los expedientes a la mano? (*¿Se puede incluso corroborar la existencia en archivo y determinar si están separados los expedientes de trabajadores activos de los inactivos?*)
¿Se controla y revisa el tiempo extra? ¿Dónde? ¿Existe un control de los movimientos de personal?

Relaciones laborales y contratación colectiva

¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Se cuenta con políticas que indiquen aspectos contractuales?
¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?

Reglamento de trabajo

¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?
¿Se siguen las normas legales para la formulación del reglamento? ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

Relaciones laborales

¿Existen reuniones periódicas con el sindicato, o cómo manejan las relaciones laborales?
¿Existe un proceso de quejas claramente establecido?
¿Se considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales? ¿Cómo son las relaciones laborales entre empresa y trabajadores?

Higiene y seguridad industrial

¿Las instalaciones cumplen con los requisitos marcados en el reglamento respectivo? ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?
¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios o herramientas para contrarrestarlos?

Ejemplo general de informe ejecutivo de los hechos de mayor relevancia

León, Guanajuato, 28 de abril de 2013.
Tema: Diagnóstico del área de:
Manufacturera de ropa La Imperial
Lic. Benjamín Osuna Diosdado
Director General

De acuerdo con sus instrucciones hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades de la empresa a su digno cargo, dentro de las áreas de compras y producción.

Hechos sobresalientes:

1. Se tiene un diagrama de seguimiento y control muy bien especificado.
2. Tiene accesibilidad y contacto con cada una de las áreas.
3. Tiene bien definidos los objetivos, la misión y la visión de la organización.
4. Muestra mucho interés por el desarrollo de la organización.
5. Se cuenta con suficiente historial de la organización.
6. Tiene un buen control en la planeación estratégica.
7. Considerar la revisión del factor competitividad de salarios. Se perciben como no equiparables con otros organismos.

Atentamente
Rodrigo Fuentes Escamilla
Consultor en Desarrollo Organizacional

Ejemplo A Resumen ejecutivo de los hechos de mayor importancia

2 de noviembre de 2013.
A: Miembros del Consejo Directivo Casa Hogar Los Infantes de León.
Presente,

De acuerdo con las instrucciones del profesor Rafael Guízar Montúfar y con la autorización otorgada por ustedes, hemos procedido a la realización de un estudio de las funciones administrativas de la Coordinación Administrativa y de la Coordinación de Ingresos, con el fin de hacer recomendaciones en relación con las funciones de planeación, organización, dirección y control llevadas a cabo en el desarrollo de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. En ambas Coordinaciones, los Directores se caracterizan por tener un gran compromiso con la Institución.
2. Los empleados muestran pertenencia y lealtad a la organización por su giro altruista.
3. Se trata de aprovechar al máximo los limitados recursos que manejan para el beneficio de la población que atienden.
4. Existe un claro esfuerzo en las Coordinaciones por estructurar y profesionalizar las funciones.
5. Se tiene una estructura sólida en el área de recaudación de donativos y esto se traduce en mayores ingresos y por tanto en un mayor alcance en la ayuda a la sociedad.
6. La institución cuenta con una misión y visión clara, y los valores de los empleados, así como su trabajo en general, concuerdan con la misma. La misión se encuentra en un lugar visible para que todos los empleados puedan conocerla.

Oportunidades de mejora:

1. Es necesario formular un análisis de puestos que delimite las funciones y establezca líneas de autoridad para resolver la falta de planeación para la sucesión.
2. La autoridad se centraliza y las decisiones las toman los Directivos, por lo que se debe reforzar la responsabilidad de cada puesto.
3. Los sueldos que ofrecen deben mejorar, ya que los empleados los perciben como insuficientes; se aconseja retomar los vales de despensa como prestación.
4. Los gastos se deben planear, es recomendable elaborar presupuestos y generar reservas para nómina. Es necesario operar con estricto apego al presupuesto y los gastos planeados.
5. Se deben proporcionar viáticos para la obtención de donativos cuando los recolectores los necesiten.
6. El personal necesita capacitación, la mejora continua es necesaria en cualquier organización y los empleados se preocupan por obtenerla.
7. Es recomendable realizar una planeación estratégica con el fin de establecer objetivos y metas que puedan ser revisadas periódicamente y que sirvan a la vez como base para medir el desempeño de los empleados.
8. Se recomienda poner por escrito las políticas y reglamentos de la institución para evitar así malentendidos o flexibilidad en los mismos, además de uniformar criterios y darle mayor sustento y certeza a la manera de actuar de los empleados.
9. Es muy recomendable establecer un departamento de recursos humanos que atienda los problemas del personal, programe capacitaciones y sirva como vínculo de la empresa con los empleados para generar cohesión interna, entre otras ventajas.

Asimismo, agradecemos a los miembros del Consejo por la atención brindada a los miembros de nuestro equipo de trabajo. Estamos convencidos de que el aprendizaje que se obtenga del presente estudio será mutuo.

Atentamente,
Joaquín Ventura Pérez
Consultor en Desarrollo Organizacional

Ejemplo B Resumen ejecutivo de los hechos de mayor importancia

28 de abril de 2013
A: Director General de Manufacturera "La Excelencia"

De acuerdo con la autorización otorgada por usted, hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades del departamento de Compras de la empresa a su digno cargo, con el fin de hacer recomendaciones en relación con la planeación y control generales, la organización, procedimientos y rutinas llevadas a cabo en el trámite de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. Excelentes métodos bien definidos para la selección de sus proveedores así como conocimiento total de cómo organizarlos.
2. Los precios son variables de acuerdo con la cantidad y producto. Cuentan con buenas condiciones de pago para tener más control sobre las cuentas.
3. La comunicación con los proveedores es estrecha pero aun así existen diversas fallas por ambas partes.
4. Debido a la variación de las compras no hay un presupuesto de compra establecido pero se compra a crédito en todos los casos.
5. Se cuenta con un método muy eficaz para la evaluación de los insumos.
6. Excelente planeación de los inventarios con base en la experiencia de rotación de inventarios y ventas.
7. Muy buen control de inventarios.
8. Informal e irregular manejo de almacenes de materia prima, ya que no hay un sistema de control de la materia prima que entra y sale del almacén.
9. Buen control de pérdidas y mermas porque están dentro del rango normal de cualquier empresa del mismo giro.

Atentamente,
Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor en Desarrollo Organizacional

Capítulo 6

La profesión de consultoría en desarrollo organizacional: su función en la empresa

Sorprenderse, engañarse, es comenzar a entender.
Ortega y Gasset

A veces sentimos que lo que hacemos
es como una gota en el mar, pero el mar
sería menos si le faltara una gota.
Teresa de Calcuta

Objetivos

- Conocer la labor clave de la consultoría en desarrollo organizacional.
- Entender las realidades que se presentan en la función de consultoría.
- Conocer los dilemas éticos a los que se enfrenta el consultor.
- Ubicar las diferencias, ventajas y desventajas entre el consultor interno y el externo a la empresa.
- Revisar casos prácticos relacionados con la labor del consultor.

Introducción

tcr

Consultor "salvavidas".

tcr

Responsable absoluto.

Es importante considerar que en nuestro medio empresarial la labor del consultor puede enfocarse desde dos puntos de vista:

1. El consultor **"salvavidas"**, en quien la organización funda todas sus esperanzas para lograr que la empresa supere la crisis que enfrenta. En ese caso, los directores suelen expresarse con frases como: "Estamos en tus manos", "Tú puedes salvar a la empresa", "Estamos dispuestos a llevar a cabo todas las propuestas que nos sugieras", etcétera.
2. El consultor **responsable absoluto** del programa de cambio; en el caso de que los directivos eviten involucrarse en el proceso.



El director, así como los integrantes de la empresa, junto con el consultor, son corresponsables de que los procesos de cambio se lleven a cabo.

Debemos comprender que tanto el director como el resto de los integrantes de la empresa y el consultor son corresponsables de que los procesos de cambio se lleven a cabo. En ocasiones escuchamos: "Si logramos resultados, es porque todos participamos", "Si no hemos logrado los resultados deseados, ha sido por culpa del consultor".

Debe asentarse con claridad que los consultores en DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices en el proceso de cambio dentro de la empresa.

Se torna complejo, tanto para el consultor como para la empresa, crear una relación de dependencia pues el proceso de cambio suele prolongarse por más tiempo de lo previsto. Y se corre el riesgo de colocarse en un "estado de confort" que no beneficia a ninguno de los dos actores. Ahondaremos más en el tema en el transcurso del capítulo.

Preguntas clave para la profesión de la consultoría

Todo aquel que desee incursionar en la profesión de consultoría en DO debe plantearse las siguientes preguntas antes de decidir incorporarse a esta fascinante labor: ¿cómo me iniciaré en esta profesión?, ¿cómo venderé mis servicios?, ¿cómo elaboraré una propuesta?, ¿cómo negociaré con el cliente?

Una vez analizadas y resueltas estas cuestiones, se encontrará en el umbral para enfrentar este nuevo reto.

Actualmente, el consultor en DO debe tener conocimientos relacionados con psicología industrial y administración estratégica. Incluso en posiciones jerárquicas, existen gerentes que, a base de experiencia, aprendieron a aplicar el DO como parte clave de su gestión, con el fin de implementar cambios en las empresas donde laboran.

En este capítulo abordaremos también las competencias que debe poseer un consultor de DO.

Actividades que puede desempeñar el consultor de DO

Algunas de las actividades en las que puede desempeñarse el consultor de DO, denominado por Cummings y Worley (2007) como "el profesional de DO", son:

- Ofrecer consultorías, externas o internas a las empresas, a diversos clientes, como ejecutivos de primer nivel, gerentes de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, etcétera.

- Dar consultorías sobre temas afines al DO, como sistema de recompensas, diseño organizacional, calidad total, tecnologías de la información y, como anteriormente citamos, estrategia corporativa.

A reserva de que en el capítulo 12 profundizaremos más en el tema de las "competencias laborales", de manera preliminar presentamos a continuación las competencias del profesional de DO.

Competencias del profesional de DO

tcr

Competencias.

En el capítulo 5 presentamos un cuestionario de habilidades de consultoría. Revisemos nuevamente este instrumento con el fin de analizar ahora las diversas **competencias** que requiere un buen profesional del DO.

- Capacidad de diagnóstico.
- Conocimientos básicos de los métodos de las ciencias de la conducta.
- Empatía con las situaciones que se presentan en la empresa.
- Conocimientos fundamentados sobre la profesión de consultor.
- Capacidad para establecer metas definidas.
- Capacidad para la resolución de problemas.
- Capacidad para reconocer sus fortalezas y áreas de mejora mediante una autoevaluación periódica.
- Flexibilidad.
- Creatividad.
- Honestidad.
- Congruencia.
- Confianza en los dictámenes emitidos.
- Control de las emociones.

Recientemente, la división de desarrollo y cambio organizacional de la Academy of Management (Academia de Administración) de Estados Unidos ha intentado establecer una clara diferenciación entre las competencias fundamentales y las competencias básicas relacionadas con conocimientos y habilidades.

Competencias fundamentales y básicas del consultor de desarrollo organizacional

Cuando un directivo acude a un consultor, suele pensar que se trata de alguien que logrará que la empresa subsane una situación crítica, o incluso que consiga la sobrevivencia de la organización.

Es común creer que el consultor "tiene la fórmula mágica" para solucionar todos los problemas. Sabemos que esto no es así. Sin embargo, un consultor debe tener una serie de competencias fundamentales y básicas para poder ofrecer su apoyo.

Consultor interno o externo

tcr

Consultor externo.
Consultor interno.

Los consultores pueden optar por ejercer la profesión de manera independiente (**consultor externo**) laborando en una firma establecida, contemplando realizar alianzas estratégicas con otros despachos del ramo, o bien, trabajando como empleado de una empresa (**consultor interno**).

En el siguiente cuadro se presentan las diferencias entre ser un consultor interno o externo en cuanto a los procesos de inicio, contratación, diagnóstico, intervención y evaluación.

19 consejos relevantes para un consultor

tcr

Consejos relevantes.

A continuación veremos algunos **consejos relevantes** que todo consultor debe considerar con atención al relacionarse con su nuevo cliente:

Cuadro 6.1 Ventajas y desventajas de un consultor externo

Ventajas	Desventajas
• No tiene compromisos creados con uno o varios miembros de la organización.	• Podría provocar resistencia al cambio.
• No presenta la llamada "ceguera de taller", ya que puede detectar situaciones que alguien dentro de la empresa no vería.	• No conoce completamente la cultura organizacional.
• Ofrece a la organización la experiencia obtenida en otras empresas.	• Debe pasar por un periodo introductorio para conocer el funcionamiento de la empresa.
• Se apoya en un contrato de servicios profesionales en el que se establece el periodo para concluir el proyecto.	• Puede experimentar rechazo del personal al considerarlo como "extraño" al grupo.
• Puede, por lo general, tener acceso a los puestos directivos para realizar consultas con el fin de agilizar los procesos de cambio planeados.	• Conforme avanza el proceso, va detectando los grupos de poder que impiden que se lleve a cabo el cambio, lo que puede suceder en situaciones inoportunas.
	• Corre el riesgo de recaer en las observaciones, sugerencias y recomendaciones formuladas.

Cuadro 6.2 Ventajas y desventajas de un consultor interno

Ventajas	Desventajas
• Tiene completo conocimiento de la misión, visión, planeación estratégica, planeación operativa y, por consecuencia, de los sistemas y procedimientos de la empresa.	• Su diagnóstico, informes y recomendaciones podrían estar condicionados en caso de que los cambios requeridos perjudicaran a un departamento o persona en específico.
• Se siente identificado e integrado con el personal.	• Puede presentar "ceguera de taller" al no apreciar circunstancias irregulares que cotidianamente se viven y se interpretan como "normales".
• Comparte la cultura de la empresa.	• Podría verse favorecido al entregar el informe ante un departamento o persona en específico.
• Ocasiona menos resistencia al cambio debido a que es conocido previamente por los empleados de la empresa.	
• Conoce mejor las expectativas del sistema cliente.	
• Puede agilizar la negociación con los directivos para lograr que se lleven a cabo los procesos de cambio.	

1. Emplear un lenguaje congruente. Usar siempre los mismos términos. Si presenta una propuesta en el área de ventas, debe referirse a los vendedores siempre como "vendedores" y no utilizar otras denominaciones como "agentes de ventas", "representantes", "comisionistas", etcétera.
2. Seguir el mismo orden en las presentaciones: antecedentes, problemática, propuestas de solución, apéndice (en el que se incluyan cuadros, citas, estadísticas, estados financieros, etcétera.
3. De acuerdo con el clásico modelo médico-paciente (consultor-empresa), establecer, desde la primera entrevista una relación de confianza mutua. Este factor es fundamental para llevar a cabo futuras acciones.
4. Emplear el término preciso. Si usted requiere expresarse con terminología técnica, hágalo y explique al cliente en qué consiste.

Ejemplo

En el ramo del calzado es común utilizar los siguientes términos:

Piocha: es el calzado ya producido que fue terminado con algún defecto de fabricación.

Piochero: es aquella persona que corrige ese defecto de fabricación para poder completar un "lote".

Lote: una partida de 12 pares.

Fracción: parte de un proceso de producción. Cada fracción se cotiza de acuerdo con su complejidad.

importante

5. Conocer el proceso de producción antes de iniciar la labor de consultoría.
6. Pedir al director de la empresa que lo presente con los empleados con quienes va a interactuar, para explicarles el objetivo de su participación en la organización. Esto evita que lo consideren como "un extraño" o "intruso" en la compañía.
7. Activar siempre la "curiosidad intelectual". Recuerde que la labor de consultoría se lo permite.
8. Estar preparado para enfrentarse a nuevos retos. En la consultoría no existe la rutina.
9. Aprender permanentemente. En esta profesión debe estar dispuesto a aprender algo todos los días.
10. Seleccionar aquellas empresas que coincidan con su código ético. No todas formarán parte de su universo de clientes potenciales.
11. Romper paradigmas. Usted selecciona a la empresa, no la empresa a usted. Sin duda, este enfoque cambiará la percepción del motivo por el que usted entró en determinada organización.
12. Actualizarse una vez a la semana con literatura especializada, videos, seminarios, etcétera.
13. Establecer relaciones desde el inicio con otras firmas de consultoría. Debe tener presencia en el medio "consultoril" para que se vaya dando a conocer y pueda posteriormente realizar alianzas estratégicas.
14. Ser formal en sus relaciones con la empresa. Cultivar la puntualidad, la honestidad, el profesionalismo, la empatía.
15. Estar dispuesto a dedicar, en ocasiones, 80 horas de trabajo por semana. Sin duda, habrá otros periodos con menos demanda de horas dedicadas a esta profesión.
16. Establecer contacto con los ejecutivos de la alta dirección a fin de concientizarlos del programa de DO que desea implementar, para posteriormente incursionar en las demás áreas de la organización, una vez que el nivel alto se encuentre convencido y comprometido a apoyar el programa propuesto.
17. Evitar la natural tentación de implantar las sugerencias propuestas. La decisión final compete a los directivos.
18. Por ética elemental, sugerir a la organización el "tratamiento" (que posteriormente llamaremos "intervenciones") que realmente se requiera según el diagnóstico inicial. A veces sucede que algún consultor propone el tratamiento que conoce mejor o el que a título personal le agrada.
19. Conocer y aplicar una variedad de intervenciones para poder ofrecer más opciones a la empresa.

Ventajas y desventajas de la consultoría

Como en otros campos laborales, los profesionales de la consultoría pueden vivir durante su desempeño laboral experiencias favorables y adversas. En el cuadro 6.3 se enlistan algunas de las ventajas y desventajas de esta profesión.

Cuadro 6.3 Ventajas y desventajas de la consultoría

Ventajas	Desventajas
• Es su propio jefe.	• No cuenta con beneficios económicos inmediatos.
• Puede elegir clientes.	• No tiene la "estabilidad" del empleado y puede haber épocas de vacas flacas.
• No hay rutina.	• Debe renunciar a implantar sus recomendaciones.
• Cambia un jefe por varios clientes.	• Corre el riesgo de experimentar soberbia intelectual o sentir que tiene la "fórmula secreta".
• Cambia la sujeción por la libertad.	
• Cuenta con diversidad de clientes.	
• Selecciona los temas de las consultorías.	

tcr

Niveles de consultores.

Niveles de los consultores

El consultor, como en muchas profesiones, puede estar en uno de varios **niveles** o jerarquías según su *expertise* o nivel de experiencia que ha adquirido. En cada nivel, el consultor tiene competencia para realizar las siguientes tareas:

Nivel 1. Recopilación de información.
Nivel 2. Análisis y síntesis de la información recopilada.
Nivel 3. Ofrecer recomendaciones, y coordinar a los consultores de los niveles 1 y 2.
Nivel 4. Como experto en su campo, escribir libros y artículos en revistas especializadas.

¿Por qué acuden las empresas a un consultor de DO?

Por las razones que describimos a continuación:

1. Para realizar trabajos que los integrantes de la empresa no pueden hacer porque efectivamente NO saben hacerlo.
2. Para realizar trabajos que los integrantes de la empresa no pueden hacer porque no cuentan con el tiempo disponible para atender ese proyecto.
3. Porque esperan que usted pueda innovar aplicando metodologías de "última generación".
4. Porque esperan que usted sea un agente de cambio.
5. Para conocer la opinión de alguien externo a la empresa.
6. Porque esperan que un consultor posea los siguientes atributos:
 - conocimiento de la profesión de la consultoría.
 - capacidad para el establecimiento de metas definidas.
 - capacidad para la resolución de problemas.
 - capacidad para reconocer las fortalezas y áreas de mejora de la empresa, estableciendo una autoevaluación periódica.
 - flexibilidad.
 - creatividad.
 - honestidad.
 - congruencia.
 - confianza en los dictámenes emitidos.
 - control de las emociones.



El consultor debe cuestionarse si su labor ayudará a que un equipo funcione mejor.

¿Cómo lograr cambios a través de la profesión de consultor?

Se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Puedo brindar un valor agregado a la empresa?
- ¿Mi labor como consultor logrará cubrir las expectativas y objetivos de la empresa?
- Con las sugerencias que ofrezca, ¿puedo lograr que la empresa trabaje de manera más eficiente?

Decálogo de conducta del consultor

Como en toda profesión, el consultor de DO cuenta con un **decálogo de conducta**:

1. Ser capaz de convencer.
2. Invitar a los clientes potenciales a un seminario demostrativo sin costo.
3. Escribir artículos en revistas.

tcr

Decálogo de conducta.

4. No dar al cliente "gato por liebre", sino "liebre por gato".
5. Dedicar al menos una tarde por semana a actualizarse.
6. Comunicación, comunicación, comunicación.
7. Establecer diagnósticos claros antes de intervenir.
8. Proponer soluciones.
9. Brindar a la empresa experiencia y conocimientos.
10. Desarrollar metodologías propias que me diferencien de otras firmas consultoras.

¡Ser consultor significa sin duda una gran responsabilidad!

Principios éticos

tcr

Principios éticos.

La ética es una virtud clave del consultor. A continuación se enlistan algunos de los **principios éticos** que todo consultor debe observar.

- El consultor debe estar dispuesto a ser congruente con aquello que propone a la empresa. Se dice que se "debe predicar con el ejemplo". Otra cita ampliamente conocida indica: "La palabra convence, pero el ejemplo arrastra". ¿No es así?
- Jamás asegure porcentajes de ventas, utilidades o disminución en los índices de rotación de personal, ausentismo, calidad, etc. Esto suele ser riesgoso y puede poner en duda la credibilidad del consultor. Por lo tanto, no ofrezca "fórmulas mágicas" pues no se tiene la certeza de que se puedan cumplir los resultados prometidos. Se dice que la confianza se gana durante toda la vida y se puede perder en segundos.
- Sea imparcial respecto al diagnóstico que emita. Regla de oro: deslinde la relación personal de la profesional.
- Conozca, viva y reflexione sobre la cultura organizacional de la empresa en la que incursiona, para comprender de manera más concreta las situaciones que se presenten.
- Mantenga una relación armónica de trabajo con su equipo, tanto con consultores que participan en la empresa como con los ejecutivos y personal de la organización.
- El consultor siempre debe estar dispuesto a ayudar a la empresa a que mejore sus habilidades de resolución de problemas, jamás con el fin de garantizar un ingreso por un tiempo mayor y generar una relación de dependencia.
- Es pernicioso para el consultor evidenciar que él es el experto, que debe involucrarse en los procesos de cambio cuando no debe hacerlo, que es totalmente indispensable e insustituible.
- Presentar a la empresa un curriculum vitae verídico y no "maquillado" con el fin de que lo puedan contratar.
- Mantener confidencialidad de los datos recopilados y resultados obtenidos. No divulgar a la empresa "B" la información de la empresa "A".

Ética profesional del consultor de DO

El campo del DO ha evolucionado constantemente, han surgido nuevas teorías, intervenciones y dinámicas, lo que ha permitido comprender con mayor precisión en qué consiste esta disciplina. Asimismo, esta evolución ha dado lugar a la creación de la Organización Internacional de DO, y entre sus primeras aportaciones fue la elaboración de un código de ética para el consultor. Este documento permite a los clientes tener la garantía de que el consultor intervendrá en su empresa respetando el secreto profesional y la información, además de que les garantiza que toda actividad se realizará por un experto en el área para ofrecerles capacidad, sentido común y sensibilidad.

Todo consultor debe apegarse al código de ética y considerará:

1. No emitir juicios de valor (percepciones) si no cuenta con la suficiente información que, como se citó en el capítulo anterior, se puede obtener por diferentes fuentes.
2. No condicionar el informe que emita, en función de que pueda afectar a un funcionario de la empresa.

3. Guardar entera imparcialidad y objetividad respecto a los hechos que se reporten, buscando siempre apoyar a la organización.
4. No generar una relación de dependencia con la empresa con el fin de percibir ingresos. Esta relación suele ser perniciosa pues no se enseña a la empresa que debe ser capaz de solucionar los problemas por ella misma, sin menoscabo de que el consultor puede ayudarla a lograrlo. La empresa no debe esperar que sea exclusivamente el consultor quien procure solucionar los problemas. Esta labor se logra con la colaboración: empresa-consultor.
5. No utilizar la información recabada en la empresa A para aplicarla en la empresa B.
6. Informar de manera objetiva a los directivos de la empresa sobre el diagnóstico, las intervenciones y la retroalimentación (informe) que haya lugar.
7. Las sugerencias y recomendaciones para llevar a cabo el "tratamiento" posterior al diagnóstico deben ser concretas, imparciales, claras y convincentes.
8. Como se indicaba en el inciso 4, el consultor debe retirarse de la empresa en el momento oportuno, monitoreando periódicamente los avances obtenidos. La experiencia en la labor de consultoría brinda el sentido común y la sensibilidad para saber cuándo es conveniente retirarse de la empresa. Jamás lucrar con ella permaneciendo ahí cuando ya no sea necesario.

Otros códigos de ética para el profesional del DO

Ahora bien, Bayles describe seis facetas que se presentan por lo general en la profesión de la consultoría:

1. Certificación o licencia.
2. Existencia de una organización que representa a su profesión.
3. Autonomía en el trabajo.
4. Provisión de importantes servicios a la sociedad por medio de valores básicos.
5. Monopolio de la provisión de servicios y el intento de definir el campo de acción respecto del ejercicio de la profesión.
6. La autorregulación o la ausencia de un control externo o público.

Por su parte Lippitt & Lippitt señalan que el funcionamiento eficaz de la profesión incluye los siguientes aspectos:

- Adquirir el conocimiento de la profesión y aprender sus distintas disciplinas.
- Aprender cómo aplicar el conocimiento y las habilidades profesionales de una manera efectiva.
- Colocar siempre los intereses del cliente por delante de los del consultor o los del grupo al que pertenece.
- Mantener estándares altos en la prestación de sus servicios a los clientes.
- Comportarse siempre como un profesional.

Susan H. DeVogel, Roland Sullivan, Gary McLean y William J. Rothwell (1995) destacan que un consultor ético en DO respeta y practica los siguientes principios:

1. La autonomía del cliente.
2. La libertad del cliente.
3. La operación en forma colaborativa.
4. La objetividad e independencia.
5. El respeto hacia el anonimato.
6. La prioridad de la verdad.
7. El ejercicio de su propio desarrollo profesional.
8. La prioridad de la justicia social.
9. El reconocimiento de sus propios límites.

Resumen

En el presente capítulo se comenta la relevancia que reviste la consultoría de DO para lograr cambios proactivos en una empresa. Todo aquel interesado en incursionar en la profesión de consultoría debe plantearse las siguientes preguntas clave: ¿Cómo debo iniciarme en la consultoría?, ¿cómo puedo ofrecer mis servicios?, ¿cómo debo elaborar una propuesta?, ¿cómo debo negociar con el cliente?

Un consultor de DO debe desarrollar diversas competencias para llevar a cabo su función. La capacidad de diagnóstico, los conocimientos básicos de los métodos de las ciencias de la conducta, la empatía con la empresa, el conocimiento de la consultoría y la capacidad para establecer metas definidas son, entre muchas otras, características de un profesional de DO.

A lo largo de este capítulo se citan varios consejos relevantes para el consultor, siendo fundamental comprender que este tipo de trabajo requiere alrededor de 80 horas semanales de dedicación.

En este capítulo vimos cómo los consultores internos afrontan situaciones diversas. En ocasiones se encuentran con la ventaja de conocer más ampliamente la empresa y pueden evidenciar, en menor tiempo, sus resultados. No obstante, pueden presentar "ceguera de taller", es decir, considerar como normales situaciones que en realidad son anómalas. Los consultores externos, por su parte, tienen la ventaja de no incurrir en condicionamientos a favor o en contra de individuos o grupos; sin embargo, en ocasiones se les trata como "extraños" y enfrentan resistencia al cambio por parte de otros colaboradores.

Concluimos el capítulo presentado un "Decálogo de conducta" del consultor, en el que se recomienda rebasar las expectativas del cliente, desarrollar metodologías propias y acordes con cada situación, evitar asumir que todas las empresas son iguales y emplear soluciones que se aplicaron anteriormente.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Consultor salvavidas
- Ventajas y desventajas de ser consultor externo o interno
- Competencia
- Consejos relevantes
- Ventajas y desventajas de la labor de consultor
- Niveles de consultores
- Decálogo de conducta
- Principios éticos

Preguntas para análisis

1. Exprese con sus propias palabras la diferencia entre un consultor interno y uno externo.
2. ¿Considera relevante la función en las empresas del llamado "consultor salvavidas" o cree que puede evitarse su participación?
3. ¿Por qué se dice que el consultor y la empresa son corresponsables de lograr cambios en las empresas?
4. Revise el apartado "Preguntas clave" y añada tres preguntas que un consultor debe hacerse para incursionar en este campo.
5. Lea nuevamente el apartado "Competencias" e indique tres que posea actualmente. Argumente su respuesta.
6. Revise el apartado "Consejos relevantes" para un consultor, en este mismo capítulo, y defina cuál sería, según su criterio, el consejo número 20.
7. ¿A qué se refiere la frase "No dar gato por liebre sino liebre por gato"?

8. Del apartado "Principios éticos", ¿cuál considera que es el más importante y por qué?
9. Elabore un informe ejecutivo (de dos cuartillas) en el que detalle el perfil del consultor de desarrollo organizacional.
10. Explique cómo impacta el código de ética del consultor en su labor dentro de una empresa.

Caso de estudio 6.1 ¿Debo aceptar? Misterio sin resolver

Catalina Verduzco concluyó recientemente su maestría en DO y fue contratada por la microempresa Excélsior, S. A., despacho que brinda los servicios de asesoría en DO, ubicada en la ciudad de Veracruz.

El director del despacho, Jacinto Briones, la convenció de que esta alternativa era una excelente oportunidad para conocer más a fondo el negocio. Jacinto tenía una amplia experiencia en consultoría, además de los contactos que había establecido a lo largo de su carrera profesional. El despacho mostraba un franco crecimiento pues ampliaba constantemente su cartera de clientes, por lo que requería contratar más consultores.

Pocas semanas después de que Catalina fue contratada, Briones le asignó un cliente nuevo para que lo atendiera: la empresa El Quijote, ubicada en la misma localidad y perteneciente a la industria metalmecánica. Briones comentó a Catalina que tras sostener una primera reunión de varias horas con el cliente, consideró que asesorar a El Quijote representaba una gran oportunidad para su empresa, con el fin de continuar incrementando sus metas.

La problemática que los representantes de El Quijote plantearon fue la siguiente: deseaban que Excélsior, S. A., resolviera varios problemas de largo plazo. Además, también solicitaban la elaboración de un programa de mejoramiento continuo de la calidad.

Mientras Catalina analizaba información importante de la empresa, como estados financieros y tendencias de la industria, Briones le comentó que se reuniría con el director de la empresa cliente, Salvatori, para discutir algunos asuntos previos, así como las fases del proyecto, y que posteriormente la llamaría para ingresar a la junta.

Media hora después, entró Catalina a la oficina de Salvatori, y todo el equipo de primer nivel de esa empresa la saludó. Para su sorpresa, mostraban interés en iniciar cuanto antes el proyecto enfocado en lograr la mejora de los procesos de negocio. Estaban totalmente convencidos de que una experta en el tema del mejoramiento continuo de la calidad podría ayudarles a incrementar la eficiencia y disminuir los costos.

Le formularon preguntas técnicas directas en relación con el mejoramiento, el tiempo estimado en el que se podrían evidenciar resultados, cómo plasmar el proyecto mediante mapas mentales y cómo lograr integrar equipos de alto desempeño que realizaran un diagnóstico respecto a la calidad deseada, detectando las fortalezas y debilidades.

Ante este alud de preguntas, Catalina se sintió abrumada. Nada de lo que le había dicho previamente Briones sobre la problemática de la compañía se había discutido en la junta y además le preocupaba sobremanera que la había recomendado como una "experta" en el área. Logró contestar de manera un tanto intuitiva a las preguntas que le formularon, aseverando que debía conocer a profundidad la información para poder emitir un reporte sustentado en datos fehacientes.

Al día siguiente de la reunión, Catalina buscó a Briones para manifestarle su desconcierto por haberla recomendado como experta en el área y que le hubiesen formulado preguntas sobre temas de los que no estaba previamente informada. Asimismo, ella sabía que no tenía las bases suficientes para atender profesionalmente el asunto y solicitó entonces que el caso fuese asignado a otro consultor con más experiencia. Briones le comentó que no era posible asignar a otro consultor y que, además, el director de la empresa cliente le había manifestado su complacencia con la intervención de ella.

Catalina comprendió que debía aceptar el proyecto, pues de lo contrario corría el riesgo de ser despedida, y esto sería muy inconveniente para su trayectoria profesional. Aceptó pues el proyecto y decidió documentarse sobre el tema de administración de calidad y mejora continua. Asimismo, contactó a varias amigas que habían participado en programas relacionados con la calidad y a ex compañeros de la universidad que habían trabajado en diversos proyectos relacionados. Incluso subcontrató a uno de ellos para que fuera su "consultor alterno", presentando así los avances reportados como si fueran realizados por ella.

Catalina logró concluir ese proyecto con éxito y después renunció al despacho de consultoría.

Se pide:

1. ¿Considera adecuado el rol que desempeñó Briones como director de Excélsior, S. A.?
2. De acuerdo con el código de ética del consultor de desarrollo organizacional, ¿considera adecuada la actuación de Catalina ante este caso?
3. ¿Por qué renunció Catalina al despacho en el que colaboraba?
4. Si usted se enfrentara a un caso similar, ¿aceptaría participar en el proyecto?

Sección III

Intervenciones en procesos humanos

¡Cambia tus hábitos!

El cambio es irreversible en todos los ámbitos
y en un gran porcentaje depende de uno lograrlo.



Capítulo 7

Intervenciones en procesos humanos (primera parte)

¿Cómo va a ser tu día hoy?
Esta mañana desperté emocionado pensando en todas las cosas
que tengo por hacer. Tengo responsabilidades que cumplir hoy. Soy importante.
Mi trabajo es escoger qué clase de día voy a tener.
Hoy puedo quejarme porque el día está lluvioso,
o dar gracias a Dios porque las plantas están recibiendo agua.
Hoy puedo sentirme triste porque no tengo más dinero o estar contento
porque mis finanzas me obligan a planear mis compras con inteligencia.
Hoy puedo quejarme de mi salud o regocijarme de que estoy vivo.
Hoy puedo lamentarme de todo lo que mis padres no me dieron
cuando era niño o darles gracias por haber nacido.
Hoy puedo llorar porque las rosas tienen espinas
o celebrar que las espinas tienen rosas.
Hoy puedo autocompadecerme por no tener muchos amigos
o emocionarme y embarcarme en la aventura de descubrir nuevas relaciones.
Hoy puedo quejarme porque tengo que ir a trabajar
o gritar de alegría porque tengo un trabajo.
Hoy puedo quejarme porque tengo que ir a la escuela
o abrir mi mente para llenarla con nuevos y ricos conocimientos.
Hoy puedo murmurar amargamente porque tengo que hacer
las labores del hogar o sentirme honrado porque
tengo un techo para mi mente, mi cuerpo y mi alma.
Hoy, el día se presenta ante mí esperando
a que yo le dé forma y aquí estoy, yo soy el escultor.
Lo que suceda hoy depende de mí, yo debo escoger qué día voy a tener.
Que tengas un gran día… a menos que tengas otros planes.

Objetivos

- Entender:
 - Las intervenciones en procesos humanos.
 - Las intervenciones tecnoestructurales.
 - Las intervenciones en administración de recursos humanos.
 - Las intervenciones estratégicas.
- Conocer el abanico de la profundidad de las intervenciones.
- Entender los grupos "T".
- Conocer la consultoría de procesos.
- Entender la intervención de la tercera parte.
- Aprender sobre la formación o construcción de equipos y su variante (equipos de trabajo autodirigidos).

tcr
Intervenciones.

Introducción

En este capítulo analizaremos las intervenciones clásicas de DO. Como mencionamos al comienzo de este libro, al explicar la terminología básica del DO, **intervenciones** son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

Las intervenciones del DO constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Recordemos nuevamente lo que explican French y Bell al asentar que intervenir en el sistema cliente (la organización) consiste en interponer o intercalar algunas actividades dentro de las actividades normales de una organización, de tal forma que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las normales o en vez de ellas.

tcr
Estrategia general de DO.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia o plan de juego, llamado **estrategia general de DO**.

La estrategia se basa en aspectos como:

- Metas generales de cambio y mejoramiento del programa.
- Áreas de la organización en las que, a manera de prueba piloto, se interviene.
- Puntos ventajosos clave de los individuos o de la organización.
- Recursos disponibles.

Con frecuencia, ocurre que practicantes de DO que llevan a cabo alguna intervención de manera aislada piensan que "están haciendo DO. Sin embargo, el programa de DO debe llevarse a cabo de manera integral, iniciando por el convencimiento y apoyo de la alta gerencia para poder "permearlo" después al resto de la organización. Sin duda, ¡esta es una premisa clave!

Tipos de intervenciones en DO

Como mencionamos en el capítulo 2, las primeras intervenciones que se utilizaron en Estados Unidos fueron los grupos "T", así como las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales hablaremos más adelante. Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es necesario clasificarlas en diferentes categorías.

tcr
Intervenciones clásicas.

A continuación se presentan diferentes tipos de intervenciones de DO, conocidas como **intervenciones clásicas**.

En el capítulo 16, una vez analizadas las intervenciones clásicas, estudiaremos las intervenciones innovadoras que, a través de los años, han surgido en el ámbito del DO, como la novedosa herramienta conocida como Seis Sigma, la aplicación de competencias gerenciales o el *couching* ontológico, por citar algunas de ellas; además, presentamos 40 aplicaciones (dinámicas) de las intervenciones abordadas en la obra.

Ahora bien, ¿cuáles son las características de cada tipo de intervención?

tcr
Intervenciones en procesos humanos.

Intervenciones en procesos humanos

Las **intervenciones en procesos humanos** están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

Intervenciones tecnoestructurales

Las **intervenciones tecnoestructurales** están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Estas herramientas son conocidas como tecnoestructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo.



Los consultores de DO llevan a cabo una intervención del tipo tecnoestructural.

Intervenciones en administración de recursos humanos

Las **intervenciones en administración de recursos humanos** se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO.

El desarrollo organizacional ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio, que se presentan en el siguiente cuadro, clasificadas conforme a las cuatro grandes categorías.

tcr

Intervenciones tecnoestructurales.

Intervenciones en administración de recursos humanos.

Intervenciones estratégicas y del medio

Las **intervenciones estratégicas y del medio** están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan "suyos", en plena fase de "recongelamiento", los procesos de DO.

tcr

Intervenciones estratégicas y del medio.

Elección de intervenciones

Se pueden plantear tres preguntas que ayudan a elegir las intervenciones:

1. ¿La intervención que habrá de utilizarse va dirigida a producir resultados?
2. ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
3. ¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra que aumente su motivación. Por ello es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática es diferente.

Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison (1970) en su *Principio de la profundidad de las intervenciones,* no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, sea en el nivel individual, grupal u organizacional. La figura 7.1 representa un esquema que detalla este aspecto con más claridad.

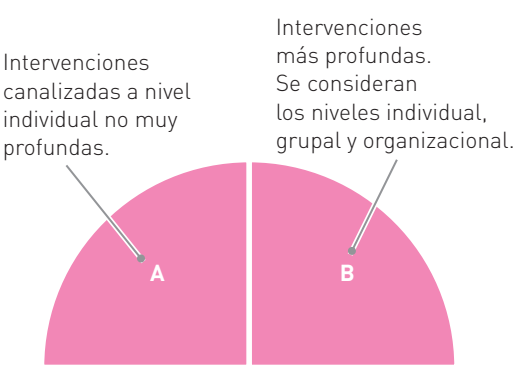


Figura 7.1 Abanico de la profundidad de las intervenciones de Roger Harrison.

Intervenciones en procesos humanos

En este capítulo analizaremos el "primer paquete" de intervenciones clásicas de procesos humanos: grupos "T", consultoría de procesos, intervención de la tercera parte y formación de equipos.

En el capítulo 8 abordaremos el "segundo paquete" de intervenciones de esta primera gran clasificación (las de procesos humanos): encuestas de retroalimentación, reuniones de confrontación, relaciones intergrupos, enfoques normativos.

tcr

Grupos "T".

Grupos "T" (*training group*)

El nombre de **grupos "T"** proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones que se utilizaron en organizaciones pioneras como ESSO y Union Carbide con base en las experiencias obtenidas por Kurt Lewin en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en Estados Unidos (MIT).

Cuadro 7.1 Tipos de intervenciones clásicas del DO

	Nivel organizacional básicamente afectado		
	I	G	O
• Intervenciones en procesos humanos			
Grupos "T"	✗	✗	
Consultoría de procesos		✗	
Intervención de la tercera parte		✗	
Formación de equipos		✗	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		✗	✗
Reuniones de confrontación	✗	✗	✗
Relaciones intergrupo			✗
Enfoques normativos	✗	✗	✗
• Intervenciones tecnoestructurales			
Diferenciación e integración		✗	✗
Diseño estructural		✗	✗
Organización colateral		✗	✗
Calidad de vida en el trabajo	✗	✗	✗
Diseño del trabajo	✗	✗	✗
• Intervenciones en administración de recursos humanos			
Instalación de objetivos y metas	✗	✗	✗
Sistemas de recompensas	✗	✗	✗
Planeación y desarrollo de carrera	✗		
Administración del estrés	✗	✗	
• Intervenciones estratégicas			
Planeación de sistemas abiertos		✗	✗
Cultura corporativa			✗
Administración del cambio estratégico			✗
I = Individuo			
G = Grupo			
O = Organización			

En el DO moderno, los consultores siguen aplicando este tipo de intervención, pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización, sea de manera positiva o negativa.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio o grupos de encuentro, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, en el que analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder que, por el contrario, debe rechazarse abiertamente.

Los *objetivos* de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los *resultados* específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo "T" eficiente genera una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede lograr una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los demás integrantes del grupo.

Por otro lado, Chris Argyris (1968) en su artículo "Grupos "T", ¿son buenos o malos?", afirma que pueden arrojar resultados positivos cuando se les utiliza en forma adecuada. Por ello, *para lograr el éxito* de estos grupos debemos cumplir con tres importantes requisitos, a saber:

1. Deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización, y estar atento a los resultados que se obtienen.
2. El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de DO.
3. El grupo "T" es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a la resolución de conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el grupal.



Los *resultados* de los grupos "T" incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Cuadro 7.2 Diferencias entre los grupos "T" y la formación de equipos

Grupos "T"	Formación de equipos
• Abordan aspectos relacionados directamente con la persona	• Sólo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales
• El grupo aprende de la experiencia del propio grupo	• El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas
• Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal	• Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización
• Son voluntarios	• Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo
• Son temporales	• Pueden ser de larga duración
• Sesiones no estructuradas	• Pueden ser estructuradas (lo más común)
• Recompensas intrínsecas	• Recompensas extrínsecas

Consultoría de procesos (*process consultation*)

Ninguna organización funciona a la perfección. Muchas veces los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la **consultoría de procesos** consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, por lo general un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La consultoría de procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interactuación con los demás. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan y, por último, recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

tcr

Consultoría de procesos.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que este adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se ha marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe de manera activa en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia será menor cuando se aplique el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría de procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

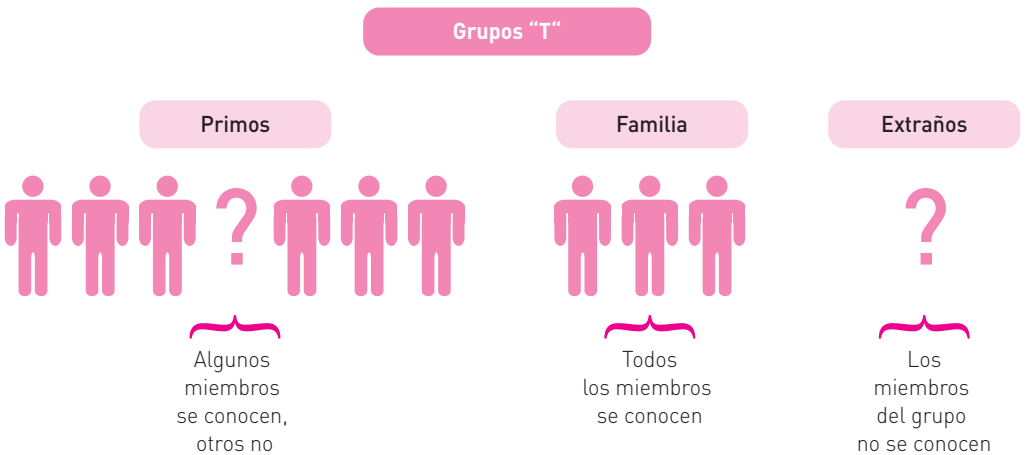


Figura 7.2 Tipos de grupos "T".

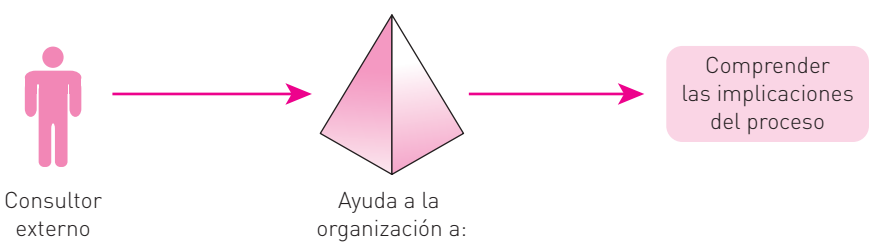


Figura 7.3 Flujo de trabajo de la consultoría de procesos.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, este debe ayudar a encontrar a un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

Áreas de actividad en las que se recurre a la consultoría de procesos

Existen diferentes clases de procesos, los más importantes son los siguientes:

a) Comunicación.
b) Funciones y papeles de los miembros del grupo.
c) Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
d) Autoridad y liderazgo.
e) Competencia y cooperación entre grupos.

A continuación explicamos brevemente cada uno de ellos.

NB

Donald T. Campbell fue un psicólogo estadounidense. Destacan sus críticas a los grupos "T" en las que señalaba que, si no se aplica correctamente esta intervención, puede lastimar a algunas personas.

Comunicación (primer proceso)

NB

Marvin D. Dunnette, psicólogo y profesor de la Universidad de Minnesota, conocido por sus aportaciones a la psicología industrial y organizacional.

Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización.

Como se afirma en todos los textos de administración, la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye –si se compara la organización con el cuerpo humano– el "aparato circulatorio" que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

¿Alguna vez se ha preguntado qué sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y solo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo? Es indudable que sobrevendrían daños irreparables en fracciones de segundo; algo similar puede ocurrir en una empresa, cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y el personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan "por dogma de fe", lo cual rara vez sucede.

Los estudiosos del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar con más claridad los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: la **ventana de Johari** (Jhonson y Harris), la cual se ilustra en la figura 7.4.

tcr

Ventana de Johari.

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferentes áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas acerca de uno mismo, por lo cual constituye un importante medio de retroalimentación. En un nivel personal, grupal u organizacional, la ventana de Johari sirve para identificar sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias.

La figura 7.4 muestra las cuatro grandes áreas de análisis que comprende esta herramienta.

Conocido por mí I Área abierta Conocido por otros	Desconocido por mí III Área ciega Conocido por otros
Conocido por mí II Área oculta Desconocido por otros	Desconocido por mí IV Área desconocida Desconocido por otros

Figura 7.4 La ventana de Johari.

I. Área abierta

Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse con eficacia; por ejemplo: a Isabel le gusta la gastronomía. ¿Qué se puede asegurar? Que obviamente a Isabel le gusta la gastronomía pues todos los días habla del tema, prepara platillos de su propia creación y toma cursos de cocina contemporánea.

II. Área oculta

Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información; por ejemplo: cuando Inés cursaba sus estudios primarios, en un concurso de dibujo obtuvo el primer lugar en su categoría. Inés es demasiado modesta, así que no le gusta ufanarse de aquel triunfo logrado. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su éxito por temor a que la consideren pretenciosa. Si comenta con sus compañeros esta situación, se convierte entonces en un área abierta.

III. Área ciega

Es lo que los demás conocen acerca de una persona, pero ella lo ignora. Es sorprendente la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar la información que proporcionan los demás; por ejemplo: cuando Marco, maestro de la clase de DO, transita por los pasillos de la universidad saluda de manera breve a los alumnos, pero no se detiene a conversar con ellos. La imagen que refleja ante los demás es la de una persona descortés que nunca tiene tiempo para atender a sus alumnos. Marco ignora esta percepción hasta que algún compañero se lo comenta. Al descubir esa faceta de su personalidad, se convierte entonces en un área abierta.

IV. Área desconocida

Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, como pueden ser fobias, traumas, habilidades, etc.; por ejemplo: la claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de ansiedad.

Para explicar con más claridad las diferentes facetas de la ventana de Johari, recurramos a un pensamiento de Oralia Chapa:

Pensamos en ti...
El que no sabe y sabe que no sabe,
es humilde; enséñale.
El que sabe y sabe que sabe,
es un sabio; escúchale.
El que no sabe y cree que sabe,
es un soberbio; húyele.
El que no sabe y no sabe que no sabe,
está dormido; despiértalo.

Es importante destacar que durante un análisis interpersonal de la ventana de Johari, la mayor parte de la interacción inicial puede caer en el ámbito del área abierta, por su facilidad para crear comunicación. Además, si la dinámica de grupo brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información y además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en el área II (área oculta).

Si la confianza se incrementa poco a poco, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos de esta área será cada vez menor.

Es probable que cuando se comience a utilizar la ventana de Johari exista cierta resistencia a compartir información confidencial, pero a medida que avanza el proceso, se van creando las condiciones para que esa información vaya perdiendo ese carácter.

El dolor o la inquietud que produce comunicar un dato personal poco agradable a los compañeros —área ciega— se reduce cuando aumenta el deseo de ayuda mutua.

NB

Edgar H. Schein es uno de los autores más reconocidos en temas como: procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional.

Cuadro diagnóstico de funciones y papeles de los miembros de un grupo (segundo proceso)

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Más adelante, esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo. Edgar H. Schein (1990) describe dos fases para acelerar este proceso:

Fase 1. Problemas al ingresar en un grupo. Comportamiento auto orientado.
Fase 2. Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

Fase 1

En esta fase, por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, como:

1. Identidad.
2. Control, poder e influencia.
3. Necesidades individuales y metas del grupo.
4. Aceptación e intimidad.

1. *Identidad*. El individuo debe seleccionar una función o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.

 Como ejemplo se puede citar el caso de Ruperto, que ingresa en la organización en una fase en la que los equipos de trabajo ya se encuentran perfectamente integrados. Las preguntas que se pueden plantear son: ¿qué puede hacer Ruperto para lograr integrarse a este grupo que ya se encuentra compactado?, ¿qué espera el grupo de él?, ¿qué rol se le puede asignar? Un buen programa de inducción puede ayudar a "suavizar" este difícil proceso.
2. *Control, poder e influencia*. Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por lo tanto, es necesario que el consul-

tor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.
3. *Necesidades individuales y metas del grupo*. No es posible establecer metas grupales válidas si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo. El error que muchas organizaciones cometen es el de dar por hecho que el miembro conoce "de manera mágica" las metas del grupo y por ende debe cumplirlas. En definitiva esto no es así: se debe otorgar asesoría cercana al nuevo colaborador para que logre alcanzar los resultados deseados.
4. *Aceptación e intimidad.* Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte de este y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

1. *Respuesta del manejo enérgico o agresivo*. Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir discusiones, se ignora, agrede o ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter como tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.
2. *Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo*. Esta situación se presenta cuando las personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están conscientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás; debido a esto establecen una relación de dependencia.
3. *Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento*. El individuo trata de evitar emociones, ya que, según cree, no es adecuado mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son factores importantes que se deben analizar porque influyen en las relaciones del grupo y en la solución de problemas.

El consultor de procesos debe ayudar al grupo a resolver sus problemas de comunicación y emocionales. Además, también debe retroalimentarlo para que los individuos tomen conciencia de la manera en que actúan.

Fase 2

En esta fase, las funciones relativas al desempeño de la tarea del grupo son:

- Iniciación: fijar metas o plantear el problema.
- Búsqueda de opiniones.
- Presentación de opiniones.
- Búsqueda de información.
- Presentación de la información acerca de problemas relacionados con la tarea.
- Aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y formular ideas más creativas.



El consultor de procesos ayuda a un grupo de trabajo a resolver sus problemas de comunicación.

Cuando un miembro del grupo sufre alguna preocupación por sus necesidades, y su contribución al grupo es deficiente, es necesario establecer funciones de mantenimiento preventivo, como

estimularlo, mantener la "puerta abierta", facultarlo para que sugiera las posibles soluciones del problema, etc. Asimismo, el consultor debe estimular al grupo para que dedique más tiempo al diagnóstico y a comprender sus procesos.

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso)

El consultor de procesos debe identificar las diferentes funciones internas de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no solo de su naturaleza, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que sea capaz de elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción. El primer ciclo consta de tres etapas:

1. Definir en forma correcta el problema al que se enfrenta el grupo.
2. Organizar una "lluvia de ideas" para proponer alternativas de solución.
3. Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción.

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución del problema. Cuando esta etapa es realizada por otro grupo de personas, es muy difícil que exista un verdadero compromiso hacia la solución del problema; más aún, es posible que la solución no se comprenda con claridad. El segundo ciclo consiste en:

1. Efectuar la planeación de una alternativa que habrá de seguirse.
2. Realizar esa alternativa.
3. Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado.

Luego de ello se reinicia el ciclo 1.

tcr

Autoridad y liderazgo.

Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)

Autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan. Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

El anterior es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor de procesos debe analizar cuidadosamente. (Este tema se comenta invariablemente en textos de administración y recursos humanos).

Competencia y cooperación entre grupos (quinto proceso)

Cuando un grupo trabaja durante determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

El consultor de procesos puede ayudar al grupo a entender y articular sus propias normas así como a determinar si estas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Cuando el grupo internaliza este procedimiento puede crecer y sortear con mayor eficiencia las exigencias de su ambiente, utilizar de manera óptima sus recursos y aprender de sus propias experiencias.

Resultados de la consultoría de procesos

La consultoría de procesos constituye una parte importante del DO y se ha practicado ampliamente en los últimos 40 años. No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento. La escasez de estudios ha producido pocas evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría de procesos es una disciplina imprecisa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría de procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue positivo en general, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización.

Argyris, por su parte, registró en audiocasete las reuniones regulares del consejo de directores de una organización consultora durante un periodo de siete meses. Luego, se analizaron los audiocasetes y el resultado sirvió de retroalimentación para el grupo.

Los primeros resultados indicaron que el consejo de directores había perdido la capacidad de innovar, tomar riesgos, discutir y explorar a fondo los desacuerdos. Después de una serie de sesiones de consultoría de procesos de un día cada una, las reuniones del consejo se caracterizaron por la apertura de sus miembros a la recepción de ideas nuevas, y a escuchar y ayudar a otros. Por el contrario, la conformidad, el antagonismo y la falta de cooperación disminuyeron, como una norma de comportamiento del grupo.

Argyris aclaró que él estaba estudiando cambios de comportamiento, no cambios de la eficacia del grupo como un todo.

NB

Chris Argyris fue psicólogo y profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard. Es conocido por sus ideas respecto al aprendizaje continuo en las organizaciones.

Intervención de la tercera parte (*third party intervention*)

tcr

Intervención de la tercera parte.

La **intervención de la tercera parte** se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización.

Debido a que el *conflicto planeado* conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario, la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes como "ellos tuvieron la culpa", "nos están obstaculizando", "no conseguimos que nadie de ese grupo nos auxilie", etc., son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

¡importante

La estrategia básica de las técnicas de DO para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

La estrategia básica de las técnicas de DO para mejorar las relaciones intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, sin duda, es afirmativa.

Cuando se menciona el término *conflicto*, de inmediato se le relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etc., pero según el DO, el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío". Observemos la imagen de la página siguiente, ¿qué se percibe?

La verdad es que, como reza el dicho: "todo es según el color del cristal con que se mira". (Recuerde la cita al inicio de este capítulo). Por ello, la conducta que debe adoptarse cuando se manifiesta un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar-ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada se deriven consecuencias positivas para la organización y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, el que esto escribe recuerda que en ocasiones surgían malentendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de estudiante de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre, y con la intervención de un tercero como mediador —su hermano o su madre—, lograba obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante comentaremos, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

¡importante ›

El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución o control, para reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo.



Para algunos puede representar un vaso medio lleno, pero para otros un vaso medio vacío.

Una buena relación de trabajo debe basarse en: identificación de metas comunes, funciones aceptadas de común acuerdo, respeto y confianza mutuos, normas y expectativas compartidas, y respeto a las diferencias individuales.

Por ello es esencial que en esta intervención, como ya mencionamos, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos, que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro, y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

Un enfoque formalizado y más completo del problema comprende las siguientes etapas de operatividad.

Operatividad

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En esta fase solo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten de la manera más exacta posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablen sin restricciones entre sí.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y del otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre sí mismo y el primero. En este punto se pone de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de procesos —la tercera parte—) consiste en analizar y examinar las razones de las discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo: "¿Cuáles son las acciones de su parte en las que basan ese conjunto de percepciones?, ¿cómo llegaron a ellas?". Por lo tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.
6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado, como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones. Al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen solo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir establecer una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir las percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos.

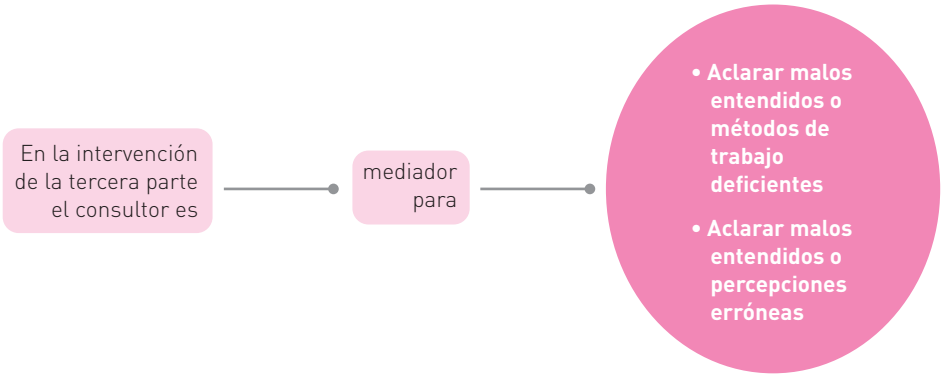


Figura 7.5 Intervención de la tercera parte.

Blake y otros autores describen una versión más completa y formal de este enfoque. Además, reportan excelentes resultados en lo que se refiere a conseguir que grupos comúnmente considerados como antagónicos, específicamente los sindicatos y los directivos de las empresas, incrementen su cooperación, lo cual reduce en forma considerable la lucha entre ellos.

Un caso reciente en México es el manifestado por el Grupo Industrial Bimbo en sus diferentes plantas; Metalsa en Monterrey, Nuevo León ubicada al norte, y Derivados Acrílicos, S.A. (DASA), perteneciente al grupo CYDSA, de la ciudad de San Luis Potosí, ubicada en la región centro, todas ellas en la República Mexicana, donde sindicato y administradores canalizan sus esfuerzos hacia un mejor desarrollo de la organización, lo cual se ha reflejado en importantes resultados positivos (vea la figura 7.5).

En el capítulo 10 abordaremos el reciente tema del "*coaching* ontológico" que permitirá comprender mejor la función clave que asume la llamada "tercera parte" como apoyo para llevar a cabo los procesos de cambio.

Formación de equipos (team building)

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el DO presta mucha atención a este aspecto.

Desde la óptica del DO, un "grupo de trabajo" se compone de un número específico de personas que generalmente reportan a un jefe común, tienen cierto grado de interdependencia de sus actividades e interactúan de manera directa, cara a cara; todo esto con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Sin embargo, se considera que un "equipo" tiene sus orígenes en el grupo. La diferencia es que posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, enfatizando sobre todo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Se considera, por lo tanto, que un equipo conforma un nivel avanzado o con mayor madurez que un grupo.

tcr

Formación de equipos.

La **formación de equipos** puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupal cuando las actividades son interdependientes. Con el fin de lograr una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupal. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas.

Desarrollo intragrupal

No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta un ejemplo: el caso de un equipo de futbol americano y de un equipo de atletismo (por ejemplo: 400 m planos en relevos). Aunque los integrantes de ambos equipos están enfocados en la producción

total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de futbol depende sinergéticamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de puntos anotados, por ejemplo. El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los corredores y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etc. En cambio, el rendimiento del equipo de atletismo se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

tcr

Desarrollo intragrupal.

El **desarrollo intragrupal** es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el futbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, la cual incrementará el rendimiento del grupo. Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen incluir el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede fomentar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizá sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, podrán evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con la que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas. Con base en ello pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo, o, cuando el número de éstos dificulta el intercambio de opiniones (por ser muchos), puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

La formación de equipos sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos esto constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar acerca de la naturaleza de su trabajo y de las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad de la formación de equipos es semejante a la que realiza el consultor de procesos; es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en la que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo.

Desarrollo intergrupal

tcr

Desarrollo intergrupal.

Un área de gran interés en el DO es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos, por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El **desarrollo intergrupal** pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen entre sí. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está integrado por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que solo planean días de campo. Asimismo, puede ser común que el área administrativa perciba como "demasiado serios", hoscos o "fríos y calculadores" a los integrantes del departamento de producción.

Estas etiquetas o estereotipos ejercen una influencia negativa en los intentos por coordinar los departamentos, ya que existe "la sombra" de la percepción, que suele sesgar las relaciones de grupo.

Ejemplo operacional de formación de equipos

Una técnica especial para crear o formar equipos implica diversas clases de "experiencias en el desierto". En esos cursos los administradores participan en aventuras de una semana de duración, con actividades como escalar montañas, practicar el canotaje o el salto de obstáculos al aire libre. El reto físico de la supervivencia es importante, y muchos de los participantes creen que la experiencia los prepara para sobrevivir en el mundo corporativo.

En algunos programas los participantes deben cruzar ríos crecidos caminando sobre cables, escalar paredes de considerable altura, dormir en estrechas salientes de montañas o atravesar (ima-

ginarios) pozos con serpientes apoyándose en vigas estrechas o en bloques de concreto de ceniza. Todo ello alienta la creatividad y el deseo de correr riesgos, lo mismo que las habilidades de comunicación. La confianza es indispensable y los grupos admiten la importancia de contar con las habilidades necesarias para resolver sus problemas. Los miembros de los equipos aprenden a equilibrar sus fuerzas y debilidades, a la vez que establecer entre ellos fuertes lazos efectivos.

Numerosas empresas, pequeñas y grandes —Grupo Industrial Bimbo, por ejemplo—, que han aplicado estos programas, han logrado resultados satisfactorios.



Vivir experiencias riesgosas al aire libre prepara a los administradores a sobrevivir en el mundo corporativo.

Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos

Existen cuestionarios especiales que se utilizan para elaborar diagnósticos sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Una gran cantidad de ellos están contenidos en el libro *Formación de equipos,* de William G. Dyer (1988)(vea el cuadro 7.3).

Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa para formar equipos de trabajo

En este caso, también mediante un cuestionario, se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo, una vez que ya se ha detectado la necesidad de contar con ellos (vea el cuadro 7.4).

Cuadro 7.3 Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipos

I. Identificación de problemas: ¿hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?	Poca evidencia		Cierta evidencia		Alta evidencia
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Agravios o quejas internas.	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6. Apatía, falta de interés o de participación general.	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.	1	2	3	4	5
8. Juntas de *staff* ineficaces.	1	2	3	4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.	1	2	3	4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1	2	3	4	5
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.	1	2	3	4	5
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5

Calificación: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.
Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.
Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos.
Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

Cuadro 7.4 Cuestionario para detectar el grado de preparación para formar equipos de trabajo

¿Está usted (o su jefe) preparado para iniciar un programa de formación de equipos? Considere en qué grado se aplican a usted o a su departamento las siguientes preguntas:					
	Bajo		**Medio**		**Alto**
1. ¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con sus subordinados? ¿Prefiere trabajar en una atmósfera participativa?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para poder lograr sus metas?	1	2	3	4	5
3. ¿El ambiente externo es alta y rápidamente variable y usted necesita el mejor esfuerzo de su *staff* para enfrentar estas condiciones?	2	3	4	5	
4. ¿Considera que necesita la contribución de su *staff* para planear cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?	2	3	4	5	
5. ¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de las metas, decisiones y problemas?	1	2	3	4	5
6. ¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre sí y capaces de crear un ambiente de cooperación?	2	3	4	5	
7. ¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficientemente próximos entre sí como para reunirse cuando es necesario?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos que satisfagan los intereses de la organización?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?	1	2	3	4	5
10. ¿Considera que la adaptación organizacional requiere el empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y/o grupos especiales para la solución de problemas con el fin de mejorar la estructura convencional de la organización?	1	2	3	4	5
11. ¿Considera importante sacar a la luz y manejar los asuntos críticos, aunque delicados, que existen en su equipo?	1	2	3	4	5
12. ¿Está usted preparado para evaluar su propio papel y desempeño con su equipo?	1	2	3	4	5
13. ¿Considera que existen problemas operacionales o interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del grupo?					
14. ¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellas?	1	2	3	4	5
Calificación: si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, es probable que usted pueda seguir adelante con el programa de formación de equipos. Si su calificación oscila entre 35 y 49, debe hablar sobre la situación con su equipo y otras personas, con el fin de conocer qué es necesario hacer para formar equipos. Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, es probable que usted no esté preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.					

NB

Fred Edward Fiedler es uno de los investigadores líderes en el campo de la psicología industrial y organizacional. Destaca por haber propuesto el modelo de contingencias de liderazgo.

Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar con eficiencia y hasta qué grado le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?

Se puede decir, citando a Fiedler (1972), que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación o, como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo, según muestra el diagrama conocido como **pirámide invertida**.

Como se aprecia, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el "soporte" o cimiento que permita lograr los objetivos.

tcr

Pirámide invertida.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo. Asimismo, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor, como lo muestra la figura 7.6.

Un líder obtiene mejores resultados cuando:

- Proporciona a sus seguidores los satisfactores a sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.
- Marca la trayectoria que deben recorrer sus colaboradores.
- Elimina los obstáculos de la ruta que deberán seguir sus colaboradores para el cumplimiento de las metas.

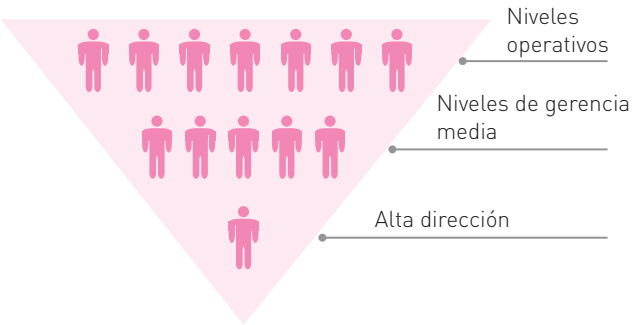


Figura 7.6 Pirámide invertida.

Lo anterior no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, como lo expresa un principio clásico de la administración de Henri Fayol: "La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte".

Un enfoque innovador: equipos de trabajo autodirigidos (ETA) y equipos de alto desempeño (EAD)

Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos, o bien, de alto desempeño en una etapa posterior.

tcr
Equipos de trabajo autodirigidos (ETA).

Los **equipos de trabajo autodirigidos (ETA)** tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad, de lo cual se hablará en otro capítulo relacionado con la intervención conocida como "programas o sistemas sociotécnicos". Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por más de 15 miembros para facilitar su clara y abierta comunicación. Son autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto u ofrecer un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETA se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian papeles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Beneficios de los ETA

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa.
- Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de propiciar el desarrollo de sus colaboradores.
- Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.
- El líder se asume como enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita la obtención de los resultados deseados.
- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Parámetros para saber si un grupo puede convertirse en ETA

Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA? Existen algunos parámetros para saber si un grupo está preparado para convertirse en ETA. Asimismo, se han establecido los términos necesarios para que un equipo de trabajo pueda autodirigirse:

- El gerente desea que el equipo asuma más responsabilidades.
- El equipo comparte metas comunes.

- Está dispuesto a aprender nuevas habilidades.
- Trabaja bien como grupo.
- Simpatiza entre sí.
- La comunicación entre el grupo es eficaz.
- El grupo es capaz de comunicarse con personas ajenas al equipo de trabajo.
- El equipo expresa en forma correcta sus expectativas.
- Su organización es creativa.
- No teme al trabajo duro.
- Cree que es importante fijar metas.
- El grupo posee determinación.
- Está dispuesto a negociar la solución a los problemas.
- Las personas del equipo agradecen sinceramente la ayuda que le proporcionan otros miembros del grupo.
- Dentro del equipo se identifican y solucionan rápidamente los problemas.
- El grupo está dispuesto a hacer más de lo que a cada uno le corresponde.
- Puede resolver cuando la conducta se vuelve desorganizada.
- El gerente de nivel superior apoya y auxilia el trabajo del equipo.

Pasos necesarios para formar un equipo de trabajo autodirigido

Evaluar la situación:

¿El grupo está lo suficientemente maduro para un cambio?
¿Los miembros del grupo están dispuestos a recibir presiones?
¿Existe un ambiente de confianza?
¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?
¿Se recibirá apoyo de la alta dirección?

Elaborar un plan que incluya:

Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad del ETA:
¿Qué resultados se espera obtener?
¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

Elaborar un convenio que:

a) Sea flexible.
b) Determine la misión.
c) Defina las funciones.
d) Defina los puntos de control.

Puesta en práctica

Convenir con los integrantes.
Aclarar el papel del patrocinador.
Inspección periódica
Disposición para el cambio.

Resumen

En este capítulo se analizaron de manera general las intervenciones, las cuales se clasifican en:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas y en el medio ambiente.

Según Roger Harrison no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria. Además, se debe considerar que existen unas intervenciones más profundas que otras, pues algunas se aplican solo en un nivel individual, otras en un nivel grupal, o bien, en toda la organización.

Los grupos "T" son una forma de intervención con la cual se realizaron los primeros intentos de profundizar en los procesos de cambio en un nivel personal.

La consultoría de procesos es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan en su medio organizacional; ejemplos de ellos son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar solo algunos.

Cuando se utiliza la herramienta conocida como intervención de la tercera parte, el consultor ayuda a la organización a aclarar malentendidos o a solucionar problemas entre personas o grupos. Además, en ciertas circunstancias el consultor debe actuar como facilitador —o "tercera parte"— en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada.

La formación de equipos y su variante moderna, los equipos de trabajo autodirigidos (ETA), así como los equipos de alto desempeño (EAD), son intervenciones tradicionales en el ámbito del DO que pretenden lograr la formación de equipos de trabajo altamente eficaces.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Intervenciones
- Estrategia general de DO
- Intervenciones clásicas
- Intervenciones en procesos humanos
- Intervenciones tecnoestructurales
- Intervenciones en administración de recursos humanos
- Intervenciones estratégicas y del medio
- Grupos "T"
- Consultoría de procesos
- Ventana de Johari
- Autoridad y liderazgo
- Intervención de la tercera parte
- Formación de equipos
- Desarrollo intragrupal
- Desarrollo intergrupal
- Pirámide invertida
- Equipos de trabajo autodirigidos (ETA)

Preguntas para análisis

1. ¿Considera que grupos universales como Alcohólicos Anónimos o Neuróticos Anónimos constituyen un grupo "T"? Fundamente su respuesta.
2. ¿Cree que los grupos "T" deben ser integrados de manera voluntaria tanto si se forman dentro del trabajo como fuera de él? ¿Por qué?
3. ¿Por qué se dice que "si una persona no se encuentra debidamente preparada" para ingresar en un grupo "T", ello le podría ocasionar daños "irreversibles"?
4. ¿Cuál es la herramienta típica que puede aplicar la consultoría de procesos para abordar problemas de comunicación?

5. Al aplicar la intervención "de la tercera parte" es importante considerar la función de cada uno de los protagonistas de ella. ¿En qué casos es conveniente utilizar esta intervención?
6. ¿Es posible considerar el conflicto como un suceso proactivo? Argumente su respuesta. Cite un ejemplo práctico para apoyar su respuesta.
7. Un argumento clásico acerca de la intervención conocida como "formación de equipos" refuta la eficacia de este instrumento al considerar que la población de los países latinoamericanos es individualista, y que por ello obtiene éxitos en deportes como boxeo o atletismo, ya que no son disciplinas de conjunto, y que también se refleja en las organizaciones. ¿Está de acuerdo con esta idea? Fundamente su respuesta.
8. ¿Qué diferencia existe entre la formación de equipos y los ETA?
9. Con relación a la pregunta anterior, cite un ejemplo de una empresa de su localidad, estado o país que aplique los enfoques de los equipos de trabajo autodirigidos (ETA).
10. En las materias introductorias de las áreas administrativas se analiza la importancia de los comités. ¿Considera que un comité reúne las condiciones para ser un equipo de trabajo?

Ejercicio vivencial 7.1 El conocimiento

Objetivo

Esta actividad explora los beneficios de aplicar un enfoque de equipo cuando se lleva a cabo un proceso de selección.
Duración: 30 minutos.
Número máximo de participantes: 15.
Requisitos: hojas blancas, lápices, un lugar apropiado para establecer "círculos" de cada equipo.

Desarrollo de la dinámica

1. Elegir una serie de entrevistas para involucrar a cinco o seis personas en el proceso de selección, de manera que se puedan formar tres equipos de trabajo.
2. Dividir a los entrevistadores entre los tres equipos de cinco o seis personas cada uno.
3. Pedir a cada equipo que entreviste a cinco solicitantes y que seleccione a uno de ellos.
4. Todos los solicitantes deben pertenecer al mismo grupo en el que se imparta la materia. Además, deben ser entrevistados por los tres equipos de trabajo.
5. Cada equipo debe tomar una decisión considerando que de los cinco entrevistados solo uno debe ser elegido.
6. Cuando los tres equipos hayan tomado su decisión, deben reunirse para compartir puntos de vista y llegar a un consenso final.
7. Se debe discutir si el trabajo en equipo dio alguna ventaja al proceso de selección o si la decisión hubiese sido la misma si se hubiera adoptado de manera individual.

Caso de estudio 7.1 La reelección

El año pasado, Tomás Villaseñor concluyó sus estudios de doctorado en italiano en una universidad especializada en idiomas. Terminó con excelentes calificaciones y con prometedores augurios de tener un gran desarrollo profesional.

Por sus antecedentes académicos, aceptó incoporarse a una universidad en la ciudad de Guadalajara, México. Le ofrecieron el puesto de director del departamento de Lengua italiana. Dicho cargo tenía una vigencia de 12 meses y, al concluir, Tomás debía entregar un informe de los logros alcanzados, estableciendo tanto a la Junta de Gobierno de la universidad como a sus compañeros de trabajo, cuyo jefe sería él, si continuara

en el puesto. Tenía la posibilidad asimismo de realizar una ascendente carrera en la organización.

Tomás aceptó de inmediato la propuesta. Desde el primer mes de haber iniciado formalmente sus funciones, se enfrentó a diversos problemas. A su antecesor, Inocencio, solo le restaban dos años para jubilarse y los integrantes del departamento lo habían obligado a renunciar por votación unánime, porque pensaban que no estaba realizando un trabajo adecuado. Actualmente, Inocencio, se concretaba a asistir a la universidad a impartir su cátedra. Por lo tanto, Tomás no pudo recibir ninguna información sobre sus funciones como director de departamento.

Los demás directores de departamentos, como el de francés y el de inglés, trataron de ayudarlo, pero obviamente no podían responder a muchas de las interrogantes específicas del departamento de italiano.

Mientras tanto, el grupo de maestros del departamento, esperaban que Tomás realizara su trabajo y no los agobiara con detalles o preguntas de carácter meramente administrativo.

En la primera junta de academia que convocó, Tomás se encontró en una situación muy complicada. Era el más joven de todos los integrantes del cuerpo docente y no tenía seguridad del papel que debía desempeñar. En varias ocasiones, algunos de los miembros más antiguos del cuerpo docente controlaron la sesión externando sus opiniones sobre varios asuntos que no estaban programados en la agenda de trabajo que se les entregó al iniciar la junta.

Tomás no supo cómo dirigir la sesión y, al concluir, pensó que había sido un fracaso, pues no se abordaron dos temas que tenían previstos, por falta de tiempo. Al mes siguiente, se le solicitó que tuviese una entrevista con cada miembro del cuerpo docente para analizar las evaluaciones obtenidas durante el semestre. Aquella situación que tenía que enfrentar lo llenó de inquietud, pues tampoco estaba seguro de cómo llevar a cabo esa tarea. Y es que, por ejemplo, uno de los maestros había escrito cuatro artículos de consulta que habían sido aceptados para su publicación en la revista especializada de la universidad, pero su desempeño como docente era muy deficiente.

Tomás se sentía incómodo al tener que mostrarle al maestro cómo mejorar su método de enseñanza ya que este contaba con 15 años más de experiencia que él y estaba seguro de que conocía sus deficiencias. Sin embargo, hizo un esfuerzo y trató de analizar con el docente su sistema de enseñanza.

En otro caso, a una maestra se le estaba considerando para poder otorgarle la plaza. Si no la recibía se daría por terminado su contrato con la universidad. Tomás le ofreció algunos consejos



sobre cómo presentar su registro al departamento que se encargaba de la autorización de plazas y redactó una carta respaldándola. Cuando a la maestra no le concedieron la plaza definitiva, Tomás se ocupó de apoyarla y orientarla para que encontrara un puesto en otra institución educativa.

Como se tenía previsto, al concluir los primeros 12 meses de la gestión de Tomás, el cuerpo docente votó sobre si debería continuar en el cargo o se debería proponer a otro. Tomás pensaba que su desempeño había sido deficiente y anhelaba dedicarse por completo a la enseñanza. Cuando el director general contó los votos, le comunicó a Tomás que nueve de los miembros del cuerpo docente habían considerado excelente su desempeño, otros dos le habían asignado una calificación muy buena y todos deseaban que continuara como director del departamento de italiano. Tomás se sintió feliz por el resultado de la votación y aceptó continuar en el cargo. "Tengo la esperanza de que el próximo año no tendré tantos problemas como en este que ahora finaliza", pensó para sí. Externó también esa idea al director general, quien le aseguró que no debía preocuparse pues "conforme transcurra el segundo año, se dará cuenta de que el cuerpo docente se mostrará más accesible. De aquí en adelante todo marchará aún mejor", concluyó.

Conteste a las siguientes preguntas:

1. Basándose en la intervención de consultoría de procesos, ¿cuáles de estos procesos se presentaron en este caso para Tomás?
2. ¿Por qué se presentaron y cómo pudo haberlos atendido?
3. Analice los problemas a los que se enfrentó Tomás y evalúe la manera en que los resolvió, considerando si fue o no adecuada.
4. Por la información que se proporciona del departamento de italiano, ¿qué considera que les agradó a los docentes sobre el desempeño de Tomás? ¿Por qué estaban satisfechos con su estilo de liderazgo en su relación con el cuerpo docente?

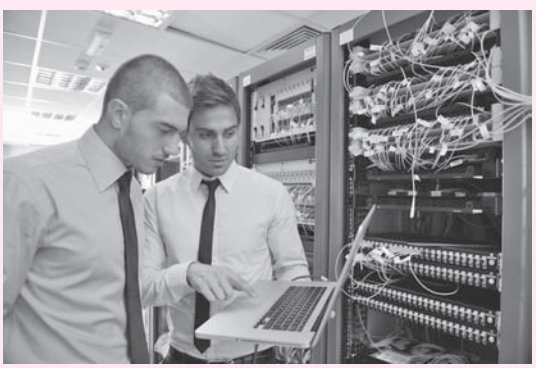
Caso de estudio 7.2 ¿Tecnología de la información?

La empresa de productos plásticos Reciclados del norte ha iniciado un agresivo programa de reducción de costos y gastos innecesarios. Como ejemplo, se acostumbra que toda comunicación interna se realice por medio del correo electrónico con el fin de economizar papel. Únicamente cuando se envié documentación a clientes externos, se puede utilizar la hoja membretada con el logotipo de la empresa.

Otra iniciativa implica que cada miembro de la empresa debe llevar su propia taza en caso de que acostumbre tomar café o té durante el horario de trabajo y se responsabiliza de lavarla. Esto repercute en ahorro de vasos de unicel, pues normalmente éstos se desechaban una vez usados.

Asimismo, periódicamente —cada semana, cada dos semanas o cada mes— se emiten informes financieros impresos, por medio de Excel, que el departamento de informatica envía a cada gerente. Cada departamento analiza estos informes con sumo cuidado, esforzándose por aportar ideas que ayuden a reducir costos y aumentar la productividad.

Los gerentes que logran obtener mayores ganancias y los más altos niveles de productividad tienen más posibilidades de ser promovidos. Como resultado de la situación expuesta, se ha generado una competencia interdepartamental, a grado tal que muchos gerentes dedican las primeras horas del lunes a comparar sus rendimientos más recientes con los de las semanas anteriores, preguntando a sus compañeros cómo van con el plan de reducción de costos.



El departamento de informática es el grupo directamente responsable de recabar los datos, procesarlos y vigilar que los informes impresos se entreguen a los diferentes departamentos, antes de las 8 a.m., invariablemente todos los lunes. No obstante, algunos departamentos de la empresa han manifestado estar inconformes por este proceso. Esgrimen tres argumentos:

1. Puesto que el departamento de informática es el que asume la responsabilidad de procesar los datos, también es el que tiene la última palabra para decidir en qué formato se debe presentar dicha información. El año pasado, en tres ocasiones distintas los encargados han diseñado nuevos formularios de datos y solicitado a todos los demás departamentos que los utilicen. Los gerentes consideran que se trata de demostrar su poder, pero se han negado a quejarse de manera abierta porque no desean que se vaya a molestar el departamento de informática y lleve a cabo acciones represivas.
2. Los rumores insinúan que a algunos gerentes se les están proporcionando de manera clandestina datos impresos de los resultados obtenidos por otros departamentos. Esto les permite conocer el desarrollo de los demás departamentos y hace que los que han obtenido un rendimiento menor se confabulen contra los departamentos que han logrado mayores rendimientos. Por ejemplo, si el departamento de producción fue muy eficiente el mes anterior, los departamentos que dependen de producción para lograr este objetivo reducen su apoyo y con ello limitan la eficiencia de producción con el fin de que no logre la meta. Además, los gerentes que tienen buenas relaciones con el personal clave del área de informática son los que, supuestamente, están recibiendo los informes impresos de otros departamentos. La gerencia general ha negado este rumor, pero "coincidentemente" la semana anterior se encontraron en las oficinas de tres gerentes copias de información relacionada con departamentos que no correspondían a su área.
3. El departamento de informática ha adquirido gran importancia dentro de la organización, pues se murmulla que el gerente de ese departamento sería el próximo director general de la empresa. Los gerentes de los otros departamentos perciben que han sido manipulados, al generarse y distribuirse información de manera discrecional, según convenga a los intereses del gerente de informática. Sin embargo, no pueden manifestar de manera abierta su inconformidad pues comentan: "Después de todo, ¿quién se atrevería a decir algo contra el departamento de informática? A todos nos tienen dominados por el temor".

Conteste a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo ha afectado la situación expuesta en la relación intergrupos?

2. Si usted fuera el presidente de la empresa, ¿cómo resolvería el problema que se ha presentado?
3. ¿Cuál de las intervenciones analizadas en el presente capítulo aplicaría usted como consultor?

Caso de estudio 7.3 El caso de las empleadas antípodas

Profesionales de Recursos Humanos (PRH) es un despacho de consultoría que presta los siguientes servicios de asesoría en relaciones industriales: reclutamiento, selección, contratación, inducción a los empleados, administración de sueldos y salarios.

El despacho, que inició sus operaciones en 1980, tiene su sede en la ciudad de San José, Costa Rica. Tiene una posición de liderazgo en su actividad, ya que es reconocido por su gran profesionalismo y espíritu de servicio.

Como parte de sus actividades, el despacho ayuda a los grupos de las empresas a planear e incrementar las actividades de integración para que puedan operar como equipos de trabajo autodirigidos.

Adrián Serrano, de 50 años de edad, es director de área; ha trabajado 20 años en este sector, y desde la fundación del despacho ha desarrollado sistemas y procedimientos para la operación del mismo. Antes era coordinador de reclutamiento y selección, desde donde fue ascendido hasta ocupar su puesto actual.

Como director de área, Adrián supervisa las empresas a las cuales se les presta asesoría y está en constante comunicación con los gerentes de recursos humanos de las mismas para orientarlos cuando tienen dudas respecto al proceso de asesoría.

En una de las empresas (El Palacio del Juguete, S.A.), en las cuales Adrián prestaba asesoría, se presentó el siguiente problema: en las dos últimas sesiones de sensibilización de los grupos de trabajo que coordinaba Adrián, Juanita Aspe y Elena García discutieron acremente sobre los procedimientos de trabajo de sus respectivos departamentos, a tal grado que Adrián tuvo que suspender su última sesión, con el consiguiente malestar del resto del grupo, el cual empezaba a "tomar partido" por Juanita o por Elena.

Juanita Aspe, de 30 años de edad, ha trabajado ocho de ellos en la empresa, es soltera y ha hecho carrera en la organización, a la cual considera "su segundo hogar". Su puesto es de supervisora del área de adorno, etapa previa al embarque del producto terminado. Juanita está interesada en su trabajo y ha demostrado en múltiples ocasiones su responsabilidad y "amor a la camiseta". Cree que por su antigüedad y méritos personales merece ciertos privilegios y consideraciones que el resto del personal no tiene.

Elena tiene 40 años, es soltera y, además de ser pionera en la empresa, es líder informal del grupo en el que Juanita es supervisora. Refuta todas las instrucciones laborales de Juanita porque piensa que es a ella a quien le corresponde el puesto. El grupo la considera como "la madrina", pues ha participado en bautizos y primeras comuniones de hijos de obreros de la empresa. Por ello, la aprecian y están a la expectativa de lo que le pueda suceder.

Cada semana se realizan reuniones informales del equipo dirigidas por Adrián y el gerente de producción, con la finalidad de revisar el trabajo que se ha desarrollado y discutir proyectos futuros.

Ante el estado de tensión que se ha generado en la empresa, ha descendido la producción y la calidad de los productos. El director de El Palacio del Juguete está preocupado y le ha pedido a Adrián que resuelva ese problema. A su vez, Adrián le pide a usted que sugiera una solución para que la empresa retorne a su cauce normal.

Se le pide analizar lo siguiente:

1. Con base en la información anterior, queremos saber por qué Juanita y Elena adoptaron dicho comportamiento.
2. ¿Qué información adicional sería de utilidad para solucionar el problema que ha surgido entre Juanita y Elena?
3. ¿Qué acciones debe realizar Adrián para evitar que el problema se agrave?
4. ¿Cómo repercute dicho problema en el resto de la organización?

Ejemplo de un proyecto de intervención

Anteproyecto de intervención en una manufacturera de calzado de la ciudad de León, Guanajuato, México

Presentado por: Dr. Rafael Guízar Montúfar

"En el fondo, todo problema
o solución le compete al hombre".

Anónimo

I. Justificación (exposición de motivos)

El desarrollo organizacional es un instrumento novedoso en nuestro medio, que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción respecto al desempeño de una empresa en cuanto a su situación actual, así como sugerir cursos de acción a seguir. Es importante que se establezca una estrecha comunicación y colaboración entre el cuerpo directivo de la empresa y el consultor externo de la misma. La mayoría de los directivos consideran que el área operativa es la sección más compleja e importante de la organización, opinión que comparto ampliamente, aunque es cierto que no es la única. El área operativa está ligada indisolublemente al éxito de otras áreas, tales como ventas, comercialización o recursos humanos.

Este anteproyecto presentado a la empresa "XXX" contempla "atacar", mediante un procedimiento ya establecido y planeado, ciertos síntomas que se han presentado en el área de producción, aunque no podemos prescindir de analizar las áreas que brindan apoyo a nuestra área central de análisis (producción).

II. Dirigido a

Jefes de departamento y supervisores de producción.

III. Metodología

Se sugiere la siguiente metodología para llevar a cabo este estudio, el cual se divide en seis fases:

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
2. Retroalimentación al grupo clave de la empresa.
3. Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.
4. Aplicación de intervenciones preliminares para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.
5. Recopilación de datos después de la acción inicial.
6. Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos después de la acción inicial.

En un anexo se detallará esta metodología incluyendo fechas probables para las sesiones, así como la duración de las mismas.

Cabe aclarar que la labor de un consultor con frecuencia implica "descubrir" situaciones problemáticas en diversas áreas de la empresa, con el fin de mejorar la situación actual de la organización.

Vaya mi agradecimiento a manufacturera de calzado "XXX" por aceptar dicho reto.

Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor externo

Programa detallado de actividades por fases

1. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
 Duración: 4 horas.
 Se desarrollarán entrevistas con el gerente de recursos humanos respecto a la información que ya se haya investigado con la finalidad de tener continuidad con estudios anteriores.
 Se aplicará el cuestionario denominado "bloqueos" a los puestos que el departamento de recursos humanos considere pertinentes, con la finalidad de establecer las pautas que habrán de seguirse en el resto del programa. Aquí se considera también la interpretación del cuestionario "bloqueos".
2. Retroalimentación al grupo clave de la empresa.
 Duración: 2 horas.
 Se informará sobre los resultados obtenidos en el cuestionario "bloqueos", con la finalidad de estar preparados para llevar a cabo un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa.
3. Diagnóstico conjunto de las fuerzas y debilidades de la empresa.
 Duración: 5 horas.
 En esta fase se establecerá un claro escenario de cuáles son las fortalezas y puntos débiles en los que la empresa puede mejorar, con la finalidad de asumir compromisos y cursos de acción por seguir en las siguientes fases, estableciendo con claridad quiénes serán los responsables directos de que se cumplan dichos compromisos.
4. Aplicación de intervenciones para llevar a cabo el estudio en su fase práctica.
 Con base en el análisis desarrollado en las etapas anteriores, y dependiendo de los resultados que estas arrojaron, se aplicarán diversas intervenciones o herramientas que permitan iniciar el proceso de cambio en la empresa.
 De manera concreta, se sugieren las siguientes acciones:
 - Ejercicio: estilos de mando.
 Objetivo: detectar la inclinación de estilo de mando que posee el ocupante del puesto (tarea o personas).
 Duración: 2 horas.
 - Aplicación del cuestionario "bloqueos".
 Objetivo: determinar cuáles son aquellos bloqueos que más "duelen" a la organización para iniciar la búsqueda.
 Duración: 3 horas.

En función de los principales bloqueos que posea la organización, se presentará un planteamiento de las acciones que se deben tomar. No obstante, y de manera inicial, se sugiere desarrollar los dos importantes aspectos siguientes: trabajo en equipo y autoestima del trabajador. Para ello se aplicarán las siguientes acciones:

- Impartición de un curso breve sobre técnicas de desarrollo de equipos de trabajo y motivación. Incluye la aplicación de las pruebas: "cuestionario de autoevaluación de diversión en el trabajo" y un ejercicio sobre "estilos de mando".
 Duración: 2 horas.

5. Recopilación de datos después de la acción inicial.
 Objetivo: tener una visión más cercana a la realidad respecto a las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo para poder sugerir cursos de acción a la empresa.
 Duración: 2 horas.
6. Retroalimentación al grupo clave de la empresa sobre los resultados obtenidos en la acción inicial.
 Objetivo: en sesión de grupo, se comentarán al grupo de trabajo los resultados obtenidos en la acción inicial con la finalidad de sugerir cursos de acción que se definan entre el consultor y el grupo de trabajo de la empresa.
 Duración: 2 horas.

 Total de horas sugeridas: dependerá de los requerimientos de la organización.

 Las sesiones se pueden celebrar en las instalaciones de la empresa en horario vespertino: 6 a 7 p.m., lunes, miércoles y viernes.

 Ejercicio de aplicación a las intervenciones: "Reuniones de confrontación" e "Intervención de la tercera parte".

Ejercicio vivencial 7.2 Perfil del negociador

El presente cuestionario tiene por objeto ayudarlo a conocer cuál es su estilo de negociación.

A continuación podrá encontrar 30 situaciones autodescriptivas. Responda a cada una, circulando el número de respuesta que más se asemeje a su conducta o forma de pensar en una situación parecida.

Me mantengo firme al perseguir mi meta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Si está totalmente de acuerdo con esta afirmación, marque con un círculo el número 5; si no está de acuerdo pero tampoco en desacuerdo, marque el 3, etcétera.

1. Cuando negocio, mis intereses deben prevalecer sobre los de la otra parte.				
1	2	3	4	5
2. Trato de obtener un resultado basado en criterios objetivos, más que en mis necesidades.				
1	2	3	4	5
3. Trato de evitar en lo posible confrontaciones desagradables.				
1	2	3	4	5
4. La gente con la que negocio son mis enemigos.				
1	2	3	4	5
5. No presionen; cederé en todo lo posible.				
1	2	3	4	5
6. En ocasiones siento que me falta el poder para producir un resultado exitoso.				
1	2	3	4	5
7. Mi reputación es la de un luchador tenaz.				
1	2	3	4	5
8. Una negociación puede llamarse así cuando ambas partes satisfacen sus propias necesidades.				
1	2	3	4	5
9. "Juntos podemos lograr los objetivos de ambos".				
1	2	3	4	5
10. La negociación es una contienda de voluntades.				
1	2	3	4	5
11. Trato de hacer las concesiones necesarias para poder lograr mis objetivos.				
1	2	3	4	5
12. Realmente solo se puede obtener lo que los demás están dispuestos a conceder.				
1	2	3	4	5
13. Creo que se debe atacar primero, antes de ser atacado.				
1	2	3	4	5
14. Las relaciones amables producen los mejores resultados.				
1	2	3	4	5

15. Mi filosofía es: "Hay que dar algo si se quiere obtener algo".				
1	2	3	4	5
16. Un negociador efectivo utiliza amenazas, alardes y sorpresas.				
1	2	3	4	5
17. Generalmente trato de seguir la corriente.				
1	2	3	4	5
18. Disolver las diferencias es mi lema.				
1	2	3	4	5
19. El negociador efectivo desarrolla una sociedad (unión).				
1	2	3	4	5
20. "Una palabra suave puede ganar un corazón duro".				
1	2	3	4	5
21. No hacer nada es lo mejor para resolver un problema.				
1	2	3	4	5
22. Cuando negocio trato de trabajar sobre nuestras diferencias.				
1	2	3	4	5
23. Busco que la otra parte acepte la solución.				
1	2	3	4	5
24. Mi estrategia es mostrar a la otra parte solo la mitad de la información.				
1	2	3	4	5
25. Se logra una negociación exitosa cuando ambas partes sienten que ganaron.				
1	2	3	4	5
26. Regularmente dejo que los otros tomen la responsabilidad de solucionar los problemas.				
1	2	3	4	5
27. Cuando negocio, hago un gran esfuerzo.				
1	2	3	4	5
28. Yo presiono para lograr un acuerdo.				
1	2	3	4	5
29. Yo no tomo decisiones.				
1	2	3	4	5
30. En una negociación ninguno da o gana todo.				
1	2	3	4	5

Gracias por su esfuerzo.
Pase a la siguiente página para transferir sus calificaciones.

Transferencia de calificaciones

Una vez que haya completado el instrumento, transfiera sus calificaciones a los renglones en blanco de esta página. Tome en cuenta que los números de los enunciados aparecen ahora en forma horizontal. Asegúrese de transferir exactamente al renglón en blanco correspondiente el número que asignó a cada enunciado.

I	II	III	IV	V
1.	2.	3.	6.	9.
4.	5.	11.	12.	15.
7.	8.	14.	17.	18.
10.	19.	20.	21.	24.
13.	22.	23.	26.	27.
16.	25.	28.	29.	30.
Suma de la columna				

Este instrumento mide los siguientes atributos:

I. Vencer
II. Colaborar
III. Adaptarse
IV. Retirarse
V. Compromiso

Capítulo 8

Intervenciones en procesos humanos (segunda parte)

Las cosas que aprendí en la vida
Que sin importar lo buena que sea una persona,
te va a herir de vez en cuando y tú habrás de perdonarla.
Que no tendremos que cambiar de amigos
si comprendemos que los amigos cambian.
Que las circunstancias y el ambiente tienen influencia sobre nosotros
pero nosotros somos responsables de nosotros mismos.
Que o tú controlas tus actos o ellos te controlan a ti.
Que los héroes son las personas que hacen
lo que tienen que hacer y asumen las consecuencias.
Que existen personas que nos aman,
pero que sencillamente no saben cómo demostrarlo.
Que algunas veces la persona que crees que te va a dar el golpe de gracia
cuando has caído, será una de las pocas que te ayuden a ponerte en pie.
Que sólo porque una persona no te ama como tú quieres,
no significa que no te ama lo mejor que puede.
Que nunca se debe decir a un niño que los sueños son tonterías:
sería una tragedia que creyera tal cosa.
Que no basta con que los demás nos perdonen.
La mayoría de las veces nosotros debemos perdonarnos a nosotros mismos.

Paulo Coelho

Nadie puede pasar por la vida sin tener fracasos o cometer errores.
Cuando cometas un error, admítelo, arrepiéntete y dalo por concluido.
No te obsesiones con él.
Si continúas mirando al pasado, en lugar de ascender te hundirás.
¡Mira hacia el futuro!

Cita del libro Cápsulas motivacionales
Abelardo Cruz Beauregard

Objetivos

- Entender los ensayos o encuestas de retroalimentación.
- Aprender sobre las reuniones de confrontación.
- Conocer acerca de las relaciones intergrupos.
- Aprender sobre los enfoques normativos:
 - el sistema 4 de Likert.
 - el *grid* gerencial de Blake y Mouton.



Esta empresa recibe una intervención de DO para mejorar la comunicación interna.

tcr

Ensayo de retroalimentación.

Introducción

En el capítulo anterior presentamos intervenciones orientadas sobre todo a mejorar los procesos interpersonales y de grupo. En este capítulo describiremos intervenciones en procesos más amplios, como cambios de programas para mejorar la comunicación, la resolución de problemas y el liderazgo de toda la organización, o en un subsistema principal. Para ese caso, las principales intervenciones son los ensayos o encuestas de retroalimentación.

Ensayos o encuestas de retroalimentación (*survey feedback*)

El **ensayo de retroalimentación** es quizás el más popular de esta categoría (sistemas de proceso amplio); y consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Una vez sintetizados, los datos se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. Diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

Por otra parte, los medios que más se utilizan para determinar la dimensión de las organizaciones son: el cuestionario de diagnóstico de las organizaciones y el ya clásico cuestionario organizacional Michigan.

Desarrollo de una encuesta de retroalimentación

El desarrollo de una encuesta puede seguir ciertos pasos:

a) Los miembros de la organización, incluyendo a la alta dirección, deben estar involucrados en la planeación preliminar y contar con la asistencia de un consultor, de preferencia externo. El instrumento de ensayo (el cuestionario) debe ser aplicado a todos los miembros de la organización o departamento involucrado.
b) Por lo general, el consultor externo debe analizar los datos obtenidos, tabularlos, sugerir enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, entrenar personal interno y ayudar a analizar los datos.
c) La retroalimentación informativa debe dirigirse, en primer lugar, a la alta dirección, o bien, al administrador principal, al equipo de ejecutivos o los miembros de una determinada fuerza de trabajo.
d) Cuando la información se envía al ejecutivo principal, debe llevarse a cabo una reunión urgente con los colaboradores inmediatos para analizar e interpretar los datos.
e) Con frecuencia, especialmente en las organizaciones grandes, los grupos de los niveles inferiores reciben "cataratas" o "cascadas" de datos de retroalimentación.

Tendencias recientes

Al principio, los ensayos de retroalimentación solo incluían encuestas de opinión entre el personal de la empresa, pero en la actualidad también se recaban datos relacionados con ausentismo, rotación de personal y tasas de accidentes.

En su libro *Evaluación integral*, Jack Fleitman (1994) cita varios indicadores que pueden utilizarse para analizar una organización, como:

$$\text{Ocupación real} = \frac{\text{plantilla programada}}{\text{plantilla real}}$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{renuncias de personal}}{\text{total del personal}}$$

$$\text{Inasistencia (ausentismo)} = \frac{\text{inasistencia}}{\text{días hábiles}}$$

Costo de la plantilla real = personal de base + personal de confianza + eventuales × sueldos integrados

$$\text{Grado de capacitación} = \frac{\text{personal capacitado}}{\text{total del personal}}$$

$$\text{Costo del personal en el área de producción} = \frac{\text{sueldos y salarios}}{\text{costo de producción}}$$

Asimismo, se pueden recabar datos obtenidos mediante la aplicación de otras intervenciones, por ejemplo, consultoría de procesos, grupos "T", cambio estructural (organizacional), relaciones entre departamentos, etcétera.

Como ya mencionamos, el ensayo de retroalimentación es, sobre todo, una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones. David A. Nadler (1984) en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse en una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas "encuestas o ensayos de retroalimentación". En un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos: entrevista de orientación, cuestionario breve, encuestas sobre eficacia del grupo, formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

tcr

Entrevista de orientación.

¿Qué utilidad tiene cada uno de estos instrumentos? La **entrevista de orientación** está diseñada para utilizarse durante la recopilación preliminar de información acerca de una empresa. Se incluye una lista de las preguntas abiertas que se pueden utilizar para realizar una entrevista previa, la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.

Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de "ruptura del hielo" y realizado presentaciones introductorias para darse a conocer al personal. Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevistas son de sondeo o de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, pues solo son una guía.

Las preguntas deben tener relación con los siguientes aspectos:

1. La persona y su trabajo.
2. El trabajo mismo.
3. Relación del empleado con diversos grupos.
4. Supervisión.
5. Otorgamiento de recompensas.
6. Satisfacción en el trabajo.
7. Problemas y cambios para afrontarlos.
8. Actividad sindical.

tcr

Cuestionario breve.

El Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan (Institute for Social Research, ISR) aplicó un **cuestionario breve** mensual de retroalimentación de actitudes. En dicho cuestionario, cada respuesta se ponderaba de acuerdo con la escala de Likert de 1 a 7, ya que cada alternativa tiene diferente evaluación. Las secciones que contiene el cuestionario deben estar relacionadas con las declaraciones de la persona sobre su trabajo, su relación con los supervisores e información de carácter general.

tcr
Encuesta sobre eficacia del grupo.

La **encuesta sobre eficacia del grupo**, que también utiliza las escalas de Likert, muestra la siguiente presentación tipo:

En general, ¿en qué grado son seguras y predecibles las tareas de grupo?								
Las tareas de grupo son muy importantes: nunca sabemos qué tendremos que hacer después.	1	2	3	4	5	6	7	Las tareas de grupo son muy predecibles: siempre sabemos exactamente lo que tendremos que hacer después.

tcr
Formas de retroalimentación sobre eficacia del grupo.

Finalmente, las **formas de retroalimentación sobre eficacia del grupo** sintetizan cada una de las respuestas obtenidas mediante la estimación de la media, la desviación estándar y la media de todos los grupos que se hayan considerado.

Dentro de la teoría de sistemas (vea capítulo 4) existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados y la retroalimentación.

En la figura 8.1 se representa dicho modelo gráficamente.

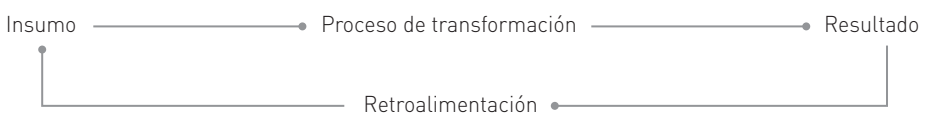


Figura 8.1 Modelo básico de retroalimentación de sistemas.

Cada uno de estos elementos puede definirse de la siguiente manera:

Insumo: información que se obtiene cuando se aplican encuestas o ensayos de retroalimentación.

Proceso de transformación: información que se computa con fines de análisis.

Resultado: información final que se obtiene después de calcular las encuestas de retroalimentación.

Retroinformación: proceso de retroalimentación de información cuyo propósito es lograr un cambio.

Ejemplo

En una empresa nunca se habían realizado encuestas de retroalimentación que permitieran detectar el clima organizacional. En ella, sin causa aparente, los empleados faltaban a su trabajo o llegaban tarde cada vez con mayor frecuencia.

Con la ayuda de un consultor se implantó el programa de retroinformación de sistemas que se ha explicado antes. La información obtenida permitió detectar un débil flujo de retroalimentación hacia los empleados, ya que pensaban que si criticaban el sistema de producción de la empresa, ésta podría adoptar medidas represivas. Por ello, se manifestaban y se hacían notar mediante una actitud de apatía hacia el trabajo, llegando tarde a él o ausentándose.

La retroalimentación que surge a raíz de la información detectada produce un cambio significativo en la actitud de la alta dirección hacia el personal, que motiva la celebración de reuniones y la aplicación más frecuente de encuestas sobre el clima organizacional.

Asimismo, esta intervención ha cobrado cada vez mayor popularidad y se utiliza como una herramienta de apoyo en diferentes empresas, principalmente del sector privado, como un medio para sondear la situación que prevalece en ellas.

Al final de este capítulo se incluye una propuesta de aplicación de un estudio de clima organizacional que puede serle útil para futuras consultorías en empresas... ¡adelante! Debe considerar que se trata de una mera guía, puesto que es conveniente "diseñar el traje a la medida" del cliente... esto es, una metodología precisa en función de las necesidades de cada empresa.

Conclusiones respecto a la retroalimentación

Como ya dijimos, los ensayos y encuestas de retroalimentación son un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas. Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso, pero es de capital importancia la familia organizacional: el gerente de cada unidad y los colaboradores directamente a sus órdenes.

Por lo general, los miembros de la organización o departamento deben responder un cuestionario, en el que, además, se les pide sugerir preguntas, o se les entrevista para averiguar cuáles son las cuestiones más importantes que afectan a la empresa.

En el cuestionario se les pide su opinión acerca de una gran diversidad de temas; por ejemplo, los métodos que se aplican para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación entre unidades, la satisfacción en la empresa, el trabajo con los compañeros y su supervisor inmediato, entre otros.

Los datos recabados mediante este cuestionario se tabulan junto con los datos relativos a la "familia" específica del individuo y a la organización, distribuyéndose luego entre los empleados. A partir de ese momento constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones causantes de las dificultades entre el personal.

En algunos casos un agente de cambio (consultor) asesora a los administradores sobre el significado de las respuestas e incluso indica pautas para dirigir a la familia organizacional durante el análisis grupal de los resultados.

Por último, el análisis de grupo durante la retroalimentación por encuesta debe lograr que los participantes identifiquen las posibles aplicaciones de los resultados del cuestionario.

¿Escuchan los participantes? ¿Generan nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la distribución de los trabajos? Se espera que las respuestas a preguntas como las anteriores impulsen al grupo a realizar las acciones encaminadas a resolver los problemas identificados.

A continuación resumimos el funcionamiento ideal de las intervenciones de ensayos o encuestas de retroalimentación.

¡importante

1. Los miembros de la organización, incluidos aquellos de la alta gerencia, deben estar involucrados en la planeación preliminar, usualmente con la asistencia de un consultor independiente externo.
2. Por lo general, el consultor externo analiza los datos encuestados, tabula los resultados, sugiere enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, capacita al personal y con frecuencia provee ayuda para analizar los datos.
3. Si la información se remite al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una reunión con los subordinados inmediatos lo más pronto posible para revisar e interpretar los datos.
4. El resultado de las encuestas se debe dar a conocer a todo el personal.

Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y aclarar las cuestiones que provocan conflictos.

Se debe prestar especial atención a la importancia que tiene el hecho de motivar el análisis y cerciorarse de que este se centre en las cuestiones relacionadas con las *respuestas obtenidas en el cuestionario, no en atacar a las personas*.

Reuniones de confrontación (*organization confrontation meeting*)

tcr

Reunión de confrontación.

La **reunión de confrontación** es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios, así como "blancos" o "centros de huracán" que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

tcr
Conflicto proactivo.
Conflicto reactivo.

El **conflicto proactivo** genera resultados o consecuencias positivas para la organización; por ejemplo, llevar a cabo una reunión departamental para sugerir, a través de un proceso de *focus group* (grupos de enfoque), medidas para el ahorro de materia prima o mejoras en la calidad de un producto, etc.; mientras que el **conflicto reactivo** genera consecuencias negativas.

De hecho, al término *conflicto* siempre se le relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etc.; por ejemplo, cuando la organización presenta "inexplicables" porcentajes de ausentismo, problemas entre grupos, malentendidos, etc. En estos casos es conveniente "provocar" el conflicto para que se puedan "ventilar" las situaciones que lo provocaron y encontrar sus posibles soluciones.

tcr
Pirámide de los conflictos.

Existe un concepto interesante llamado **pirámide de los conflictos** (vea la figura 8.2) que representa lo importante que es para la organización solucionar de manera oportuna un conflicto.

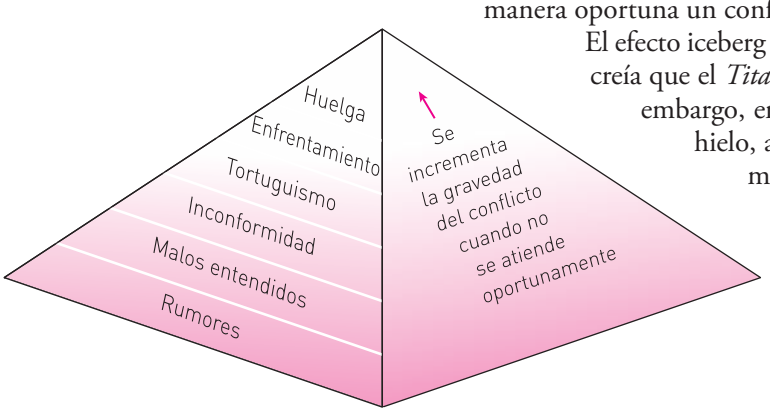


Figura 8.2 Pirámide de los conflictos.

El efecto iceberg también explica esa situación (vea la figura 8.3). Se creía que el *Titanic* era un trasatlántico que nunca se hundiría; sin embargo, en su primer viaje impactó contra una montaña de hielo, a la que los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué sucedió? La parte del iceberg que se podía ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor. ¡Eso es lo que sucede cuando aflora un conflicto!

La parte visible, que es la causa aparente del conflicto, puede ser de pequeñas proporciones, pero lo que "no se ve", y que es la verdadera causa del problema, puede ser enorme, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etcétera.

La intervención puede utilizarse una única vez, pero por lo general se emplea siempre que la organización se encuentre en estado de tensión provocado por falta de comunicación entre la alta dirección y el resto de la empresa, o cuando algún prominente administrador ha sido reemplazado.

El modelo original solo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se incluye —y con éxito— a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea.



Figura 8.3 Efecto iceberg.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos gracias a las reuniones de confrontación?

Es frecuente que las reuniones de confrontación se complementen con otras intervenciones, como los ensayos o encuestas de retroalimentación, que ya se comentaron antes. Aunque ha sido difícil determinar resultados específicos, Beckhard (1973) cita ejemplos de diferentes organizaciones, como empresas manufactureras de productos alimenticios, empresas manufactureras de productos militares y hoteles de Estados Unidos que las han utilizado con éxito.

El perdón

Hay ocasiones en las que es necesario perdonar a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación para permitir el diálogo y encontrar una solución más eficaz. Sin embargo, ciertos prejuicios culturales obstaculizan ese otorgamiento porque se considera que es la otra persona quien debe concederlo; cada uno piensa: "¿por qué yo?, que sea el otro el que perdone", "no fue mi culpa", etcétera.

tcr

Perdón.

No obstante, existen pruebas fehacientes de que el **perdón** libera más a quien lo otorga, pues se desprende de la pesada carga que significa mantenerse en estado de alerta y a la defensiva con la otra persona. Existen varias etapas para llegar a conceder ese perdón.

1. *Negación.* En esta fase no se admite la ofensa. Se quiere creer que no sucedió, que fue un error o una mala interpretación, pero que al fin y al cabo no ha sido nada. Sin embargo, a pesar de toda posible justificación racional, la herida aflora a través de las emociones, lo que inhibe la apertura y el afecto hacia el ofensor e impide asumir una conducta positiva.
2. *Ira*. La falta cometida ya es evidente y la reacción es culpar al otro por los daños ocasionados. El ofendido está convencido de que el responsable de su sufrimiento rebosa de egoísmo y de falta de consideración y delicadeza, y que su ambición, su inconsciencia, su falta de humildad, madurez o inteligencia, son la causa de todos los problemas.
3. *Regateo.* En esta etapa se determinan las condiciones que deben satisfacerse antes de otorgar el perdón; es decir, se considera la posibilidad de perdonar siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. Por ejemplo: "Te perdono siempre y cuando sufras por lo que me hiciste ayer en la oficina o repares el daño cometido".
4. *Depresión.* En esta etapa el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo por admitir o permitir que una herida provocada por un recelo o un resentimiento lo destruya.

 ¡La ira se dirige ahora hacia el interior de sí mismo! Se culpa de haber permitido la ofensa, pues al mirar el pasado ve la oportunidad u oportunidades que desperdició y desearía no haberlo hecho. Por ejemplo, es común pensar: "Si me hubiera percatado de ello antes...", o "si yo no hubiera dicho tal cosa...", o "si yo hubiera puesto un límite...", etcétera.

 Si esta etapa no se supera, se puede caer en un círculo vicioso de autodestrucción, de autoflagelaciones patogénicas; es decir, la lógica inconsciente indica que, además de cometer un error contra uno mismo, hay que pagar por ello.
5. *Aceptación*. Finalmente, en esta etapa el ofendido se dispone a crecer a partir de la herida. Ello se debe a que encuentra una posición emocional y mental más flexible para aceptar, aprender a vivir y convivir con la situación dolorosa y responder a ella de la manera más constructiva posible. Se decide a aprovechar el dolor para aprender algo a partir de él, para crecer y desarrollar alguna potencialidad que había estado dormida —como la humildad generada por la conciencia de nuestra fragilidad o la forma futura de enfrentar situaciones de manera más consciente y responsable—. Al llegar a esta etapa se alcanza una verdadera liberación interna. Sugiero al lector consultar los libros *Usted puede sanar su vida*, de Louise L. Hay, y *El juego de la vida y cómo jugarlo,* de Florence Scovel Shinn, los cuales le ayudarán a profundizar más sobre el tema del perdón.

Conclusiones respecto a la intervención

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero es particularmente usual recurrir a ella cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando no existe comunicación o entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización, cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección, o cuando se tienen problemas de bajo rendimiento.

Aun así, esta intervención requiere de una investigación más profunda para estar verdaderamente seguros de su eficacia. Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente sus protagonistas tienen el firme deseo de solucionar los problemas o las malas interpretaciones existentes.

Sin embargo, se deben satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:

- Nivel óptimo de tensión entre los integrantes de la reunión.
- Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas; esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez.

- Motivación positiva general, es decir, que los integrantes de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque el conflicto desde un punto de vista proactivo.

El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos con habilidad para lograr óptimos resultados. Además, puede complementar las reuniones de confrontación con otras intervenciones, como los ensayos de retroalimentación.

Relaciones intergrupales (*intergroup relationships*)

tcr

Relaciones intergrupales.

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que suelen romper el equilibrio del sistema. Esto se puede lograr mediante las **relaciones intergrupales**.

El conflicto intergrupal no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones en las que existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad. Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Una estrategia eficaz, sugerida por Blake (1980) y asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, que existen entre los grupos.

Por su parte, Beckhard (1973) solicita a cada uno de los grupos que desarrollen una lista de lo que irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del uno al siete, se explican las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio de actitud.



1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentren fijados de antemano, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Se mantienen separados los grupos, pero se hace participar a personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de los problemas comunes.
4. Se finalizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición neutral ante el conflicto, pero que aprecian los valores del grupo.
5. Se realizan negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Se intercambian temporalmente los integrantes de los grupos con el fin de que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo, para que luego informen al suyo.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento del otro grupo.

En cuanto a los resultados de su aplicación, Blake ha reportado una notable mejoría de las relaciones entre los grupos y con la administración. Por su parte, Bennis solo informa de mejoras en las relaciones entre los grupos.

Golembiewski y Blumberg (1967) utilizaron la estrategia de Blake con algunas modificaciones, no solo para cambiar las percepciones entre las unidades de la organización, sino también

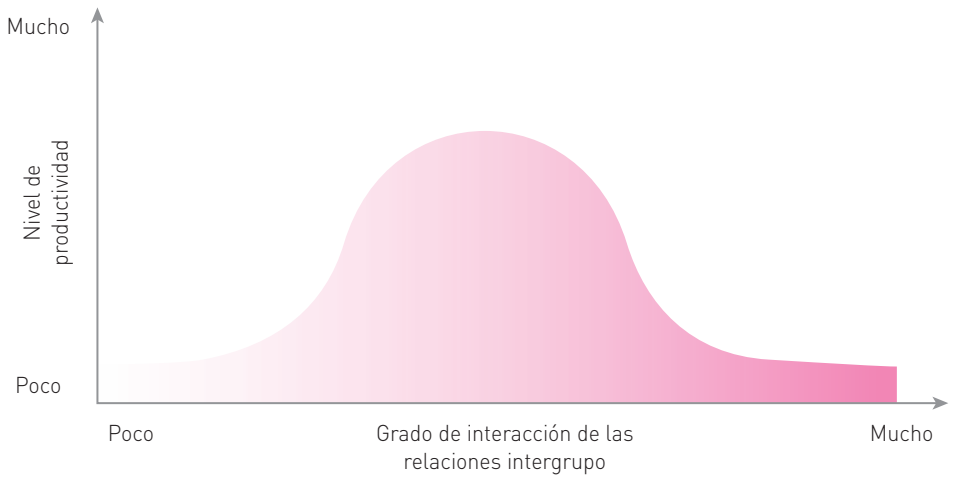


Figura 8.4 Resultado de excesivas reuniones intergrupales.

entre los integrantes de la división de mercadotecnia de una gran empresa de Estados Unidos. Para ello, aplicaron un cuestionario de actitudes antes de establecer la intervención.

Conclusiones respecto a las reuniones intergrupales

La tecnología para mejorar las relaciones intergrupales es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que debe ponderar el consultor.

La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea para la organización. Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupales, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, equipos de trabajo de alto desempeño, etc., debido a que los administradores tienen que enfrentarse con frecuencia a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos. Esto es particularmente cierto cuando se presentan situaciones no programadas, de contingencia o impredecibles, cuando existen proyectos de investigación, etc. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar, con la alta dirección, las acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización "contraiga conjuntivitis aguda", en la cual las juntas se vuelven la actividad fundamental del ejecutivo. La figura 8.4 ilustra lo que sucede cuando las reuniones intergrupales se llevan a un extremo altamente improductivo.

¡importante

Enfoques normativos (*normative approaches*)

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de los **enfoques normativos** son Likert y Blake y Mouton. Básicamente estos enfoques se encauzan al análisis de los estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual.

tcr

Enfoques normativos.

Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)

Rensis Likert (1976) clasifica a las organizaciones en cuatro diferentes estilos de liderazgo, que se agrupan en lo que se conoce como **sistema 4 de Likert**; a saber:

tcr

Sistema 4 de Likert.

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.
Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.



La empresa General Motors empleó el sistema 4 de Likert para hacer un cambio en la organización.

Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados respecto de problemas y decisiones, pero es ella la que toma las decisiones).

Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso, vea la figura 8.5).

El enfoque de DO de Likert puede medirse y representarse en una gráfica. Para comenzar, debe aplicarse un cuestionario llamado perfil de las características organizacionales, que comprende seis importantes aspectos: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas, control.

Su versión más reciente, conocida como "estudio de organizaciones", requiere que los miembros de la organización contesten preguntas sobre cada uno de los temas poniendo la letra A en uno de los 20 puntos de la escala que mejor represente su opinión actual y una P (de *previous*, previa) en el punto que exprese su opinión anterior, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años antes.

En ciertas ocasiones, el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una I en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas; es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor —en este caso los administradores del sistema 4—, a menudo hay otros que piden pruebas de ello. Likert sostiene que cualquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros.

Un ejemplo digno de mencionarse es el estudio longitudinal del cambio, quizás el más sistemático de la gerencia del sistema 4, llevado a cabo en la Harwood-Weldon Corporation, fabricante de ropa para dormir. En esta empresa se modificaron todas las dimensiones del perfil de Likert, así como el flujo de trabajo y la estructura organizacional. La permanencia de estos cambios fue confirmada por un estudio posterior realizado por Seashore y Bowers (1970). También se utilizó un enfoque de sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de General Motors (Dowling, 1975).

Como resultado de estas labores de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de la operación, costos y solución de quejas.

En resumen, el enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario "perfil de características organizacionales" y versiones posteriores del mismo (Taylor y Bowers, 1972). Asimismo, es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención; es decir, los datos que arroja el cuestionario (encuesta) se presentan de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor debe sentirse a gusto con el uso del cuestionario como herramienta principal para la captura de datos y con la administración del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una administración participativa quizá sea una meta adecuada de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no lo sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene basándose solo en las características del perfil.

En la figura 8.5 se incluye una encuesta "tipo" utilizada al aplicar esta herramienta, así como su interpretación gráfica.

tcr

Modelo gerencial *grid* de Blake y Mouton.

Método *grid* gerencial de Blake y Mouton

Otro enfoque normativo del DO se basa en el ya clásico **modelo gerencial *grid* de Blake y Mouton**.

		Sistemas			
Área	**Situaciones**	**1**	**2**	**3**	**4**
Liderazgo	¿Cuánta confianza se muestra en el equipo de trabajo?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	Cuánta libertad siente el equipo de trabajo para hablar con sus superiores acerca de sus tareas?	No del todo	Más o menos (relativo)	Más libre	Completa-mente libre
Motivación	¿En qué nivel jerárquico de la empresa se percibe la responsabilidad para motivar el cumplimiento de las metas?	Primordialmente en el primer nivel (alta dirección)	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En todos los niveles
Comunicación	¿Cuál es la dirección del flujo de información?	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos	Abajo y arriba	Hacia todos los niveles horizontales y verticales
Toma de decisiones	¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional empleado en la toma de decisiones?	Alta dirección	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En toda la organización



Figura 8.5 Representación esquemática del sistema 4 de Likert.

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método *grid*, o de "cuadrícula" o "parrilla", es estructurado e implica un alto grado de coordinación.

Blake y Mouton (1973) sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominan 9.9, basado en una administración de estilo participativo. Estos autores también se apoyan en cuestionarios, pero el *grid* va mucho más allá, ya que parte de un diagnóstico general.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar en una lista de 10 barreras, seguidas por la falta de planeación. Los administradores escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia que las otras ocho. Un 74% indicó la comunicación deficiente y 62% mencionó la planeación; por el contrario, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron en frecuencia, fueron señaladas por menos de 50% de los entrevistados.

Para otorgarle operatividad al modelo, Blake y Mouton eligieron escalas de nueve puntos para describir y calificar el grado de interés de los administradores por la producción y las personas. El número uno representa un interés mínimo, mientras que el nueve indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, viéndolo con realismo, decidieron considerar solo las cuatro posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula y el estilo intermedio —posición 5, 5— del centro de la misma. En la figura 8.6 se representa el modelo de *grid* administrativo y sus cuatro esquinas principales, y se explican las características de cada una.

1, 1. Administración pobre: la dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario; solo alcanza para mantenerse en la organización.

9, 1. Autoridad-obediencia: la eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

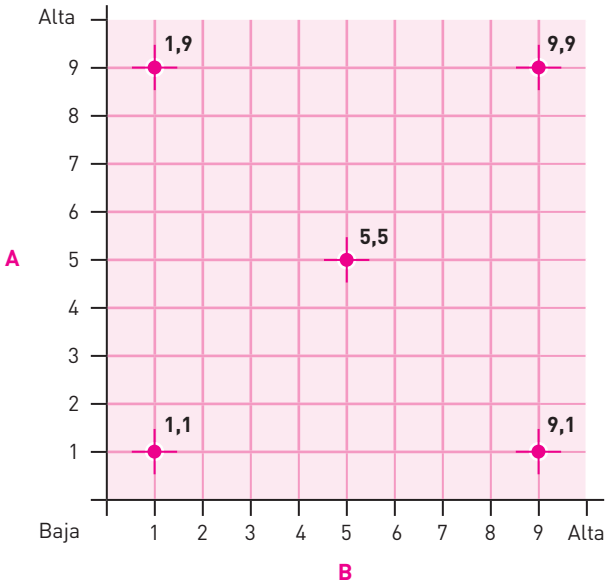


Figura 8.6 Representación gráfica del modelo *grid* administrativo, o "parrilla" administrativa, de Blake y Mouton.

1, 9. Administración del club campestre: la cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un estilo de trabajo placenteros y amistosos.

9, 9. Administración de equipo: la realización del trabajo es un compromiso de todo el personal; la interdependencia debida a que "algo común está en juego" en los objetivos de la organización, crea relaciones de confianza y respeto.

5, 5. Administración de hombre-organización: la marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

Fases del DO *grid*

A continuación explicaremos las seis fases del desarrollo organizacional *grid* en un caso práctico.

Fase 1

El programa comienza con un seminario de una semana, en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9, 9. También reciben retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

Fase 2

Se desarrolla trabajo en equipo. De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de los equipos administrativos de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad para luego recorrer en forma descendente a todos los empleados.

Fase 3

En esta etapa se presta especial atención al desarrollo intergrupal. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor entre los grupos de la organización.

Fase 4

Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización (planeación estratégica corporativa). Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo administrativo cupular.

Fase 5

En esta etapa se pone en práctica el modelo estratégico ideal, que consiste en avanzar hacia el modelo ideal de modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización mantiene su funcionamiento anterior. Así, la organización comienza a operar cada vez más de acuerdo con los procedimientos y políticas del modelo ideal.

Fase 6

Etapa de crítica sistemática, en la cual se evalúa la labor del cambio efectuado y se identifican los llamados "factores rémora", barreras específicas que es necesario eliminar.

Ejemplo

Propuesta de un estudio de clima laboral

A continuación se presenta un ejemplo de propuesta de un estudio de clima laboral presentado a la organización El Calzado Perfecto. Agradezco la colaboración del Despacho de Consultores Formación y Desarrollo Estratégico, ubicado en la ciudad de León, Guanajuato, México, por compartir su propuesta.

Clima organizacional con diagnóstico integral

Esperamos poder contar con una respuesta positiva con la finalidad de preparar toda la logística de operación.

Antecedentes

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima.

Con el fin de entender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desenvuelven en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y la empresa en general.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros, son consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como se percibe la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, que tiene, como es obvio, una gran variedad de consecuencias como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

Objetivo general

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos particulares

- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de recursos humanos.
- Evaluar el clima organizacional con base en un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones consideradas para el estudio.

- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores respecto a las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención que consideren las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente, producto del estudio del clima mismo.

Contenido

Se practicará un diagnóstico de la organización en sus áreas directiva, gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles, implantado de la siguiente manera:

a) ENTREVISTAS PERSONALES: en todos los niveles, preguntando por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla, a 4% del personal. Aproximadamente 100 entrevistas de media hora cada una.

b) GRUPOS DE ENFOQUE: seleccionar 10 grupos de 30 personas de los distintos niveles que no hayan sido entrevistados y llevar a cabo con ellos reuniones de seguimiento, formular la problemática y asignar jerarquías, formular soluciones y su correspondiente jerarquía y sistematizar los hallazgos. Cobertura de 11% del personal total del grupo.

c) ENCUESTA: capturar un perfil de clima organizacional que permita determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y recibirla, la calidad y el contenido de la misma, algunas medidas sobre satisfacción en el trabajo. Cobertura de 21% del personal.

Como producto de cada etapa se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1. Reporte preliminar de cada uno de los pasos anteriores por escrito.
2. Retroalimentación a los directivos.
3. Sugerencias de probables acciones inmediatas.

Metodología

Se utiliza una metodología de investigación-acción que permite diagnósticos en situaciones concretas y problemas específicos. La acción se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas en las que cada etapa suministra la base para un pronóstico y la consecuente planeación de intervenciones. Se efectúa de modo contingencial y flexible. Cada una de las acciones tiene una metodología específica. Se utilizan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

Para realizar las entrevistas se elige de manera aleatoria la muestra de diferentes niveles de la empresa y se procede a llevar a cabo una entrevista semiestructurada.

Para los grupos de enfoque también se seleccionarán de manera aleatoria 10 grupos de 30 personas cada uno, de diferentes niveles, con los que se trabajará aproximadamente cuatro horas en una sola sesión por cada uno.

Se aplicará el cuestionario en una muestra representativa que signifique 11% del total del personal que labora en la organización, practicándose la siguiente metodología:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes.
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis con el área de recursos humanos de la empresa.
3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información a través de las encuestas.
4. Entrega de resultados que incluyan una descripción de las variables utilizadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades.

Para la aplicación de la encuesta se integrarán 20 grupos de 30 personas cada uno, que no hayan participado en ninguna de las acciones anteriores; durante 90 a 120 minutos contestarán un cuestionario de respuestas de opción múltiple, participará 21% del personal del grupo.

Solo se participará una vez en alguna de las diferentes acciones, por lo que se alcanzará a incluir 36% del personal en su forma integral.

La utilización de instrumentos distintos de recopilación de información permite hacer uso de la triangulación, esto es, que los diversos instrumentos se complementen, pues cada uno de ellos puede ir recogiendo datos que otros no pueden. Además, la organización es un ente complejo y, como tal, la manera de abordarlo no es sencilla. Se observa desde diferentes niveles; con la guía de observación, la evaluación se da por parte de los investigadores; con las entrevistas, los planteamientos son individuales de la propia gente; con los grupos de enfoque, es la manera como lo perciben a nivel grupal, y con el clima es una medición precisa diseñada de antemano.

Duración y fechas

A conveniencia de la empresa se determinarán las fechas y horas que sean más oportunas para aplicar el proceso, generándose un cronograma para las etapas de recolección de información.

Para cada uno de los 20 grupos de encuesta se requieren aproximadamente dos horas.

Para cada una de las 100 entrevistas de personal se requiere aproximadamente media hora para aplicar el cuestionario.

Para cada uno de los 30 grupos de enfoque, se requieren de 2.5 a tres horas de aplicación.

Se estima que con esta estructura de periodos y tiempos, el clima integral total pudiera ser practicado, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de la empresa, en tres o cuatro meses. El cronograma definitivo sería establecido en un plan inicial diseñado en conjunto con el área de recursos humanos al inicio del proceso.

Lugar, material y equipo

La empresa facilitará un lugar adecuado y confortable para que los grupos puedan concentrarse en responder a las encuestas, facilitando lápices, borradores y otros materiales necesarios.

El despacho proporcionará original de los cuestionarios para que la empresa los reproduzca en el número necesario.

Inversión del proyecto

El monto de inversión del proyecto asciende a $... Este costo incluye el tiempo de los facilitadores en la aplicación de las herramientas y la captura, procesamiento y resultados de la información, los originales de los cuestionarios y las técnicas por aplicar; no incluye gastos de hospedaje, transportación y alimentación de los facilitadores en caso de que, por razones del proyecto, tengan que viajar fuera de su lugar de residencia. En ese caso, dichos gastos correrían a cargo de la empresa.

Estamos en la mejor disposición de ampliarles la información aquí contenida o de aclararles cualquier duda al respecto.

Resumen

En este capítulo se analizaron las siguientes intervenciones:

- Ensayos y encuestas de retroalimentación
- Reuniones de confrontación
- Relaciones intergrupales
- Enfoques normativos: sistema 4 de Likert y *grid* gerencial de Blake y Mouton

Los ensayos o encuestas de retroalimentación son una intervención comúnmente utilizada para detectar cómo perciben la organización los grupos que la integran, con la finalidad de sondear cuál es el "pulso" de la empresa en un momento determinado. Es común que las encuestas arrojen información importante para poder diagnosticar la situación real de las organizaciones y decidir qué tipo de intervenciones se deben emplear con el fin de lograr el cambio planeado.

Nadler presenta en su libro *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* algunos ejemplos de encuestas que pueden mejorar el clima organizacional de la empresa.

Las reuniones de confrontación ayudan a señalar cara a cara situaciones anómalas que se presentan en la empresa. El consultor dirige la reunión con el propósito de darle un enfoque proactivo, esto es, aquel que proporciona resultados positivos a la organización. Con relación a este tema, se explicaron las etapas del perdón que en ocasiones tiene que conceder alguno de los protagonistas de estas reuniones, a saber: negación, ira, regateo, depresión y aceptación.

La intervención de relaciones intergrupales es una herramienta que por lo común se utiliza en caso de que la interrelación entre grupos sea muy baja o nula. Las relaciones intergrupales son necesarias cuando la organización no obtiene los resultados deseados. En una gráfica "de continuo" se representaron las diversas etapas que pueden aplicarse hasta llegar a una total interrelación entre los grupos.

Por otra parte, los enfoques normativos se pueden relacionar con dos aportaciones importantes:

1. El sistema 4 de Likert, llamado así porque detecta cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador puede utilizar para que sus equipos de trabajo logren los resultados deseados. Estos cuatro estilos son: autocrático-explotador, autocrático benevolente, consultivo, participativo.

 Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre con respecto al grupo que coordina.
2. El *grid* gerencial de Blake y Mouton se denomina así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Según Blake y Mouton existen dos posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien, enfoque en las personas, las relaciones humanas, etc. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque solo se detectan cinco grandes estilos: admi-

nistración pobre, administración de club campestre, administración ideal o de equipo, administración explotadora, administración de equilibrio o 5, 5.

Términos y conceptos de repaso tcr

- Ensayos o encuestas de retroalimentación
 - Entrevistas de orientación
 - Cuestionario breve
 - Encuestas sobre eficacia del grupo
 - Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo
- Reuniones de confrontación
 - Conflicto proactivo
 - Conflicto reactivo
 - Pirámide de los conflictos
 - Perdón
- Relaciones intergrupales
- Enfoques normativos
 - Sistema 4 de Likert
 - Modelo gerencial *grid* de Blake y Mouton

Preguntas para análisis

1. Como consultor de DO, ¿qué utilidad encuentra usted al aplicar en las empresas la intervención conocida como encuestas de retroalimentación?
2. Investigue en textos especializados cuatro indicadores adicionales a los que se citan en este capítulo que ayuden a medir la eficacia del DO en las empresas.
3. ¿Por qué es conveniente que el consultor aplique la llamada entrevista de orientación?
4. Diseñe un microcuestionario (seis preguntas) con el que pueda detectar el clima organizacional. Justifique la inclusión de cada pregunta.
5. Detecte en una organización que usted seleccione en qué nivel de la "pirámide de los conflictos" se encuentra. Sugiera qué intervención emplearía para solucionar la situación existente.
6. Con relación a la pregunta anterior, investigue si en alguna circunstancia esa empresa se encontró en un nivel superior al que se detectó en la pregunta 5, y explique por escrito cómo solucionó la empresa dicha situación.
7. Cite alguna circunstancia en la cual usted o algún amigo se haya enfrentado al "efecto iceberg". Describa el hecho y cuál era la parte del iceberg que no se veía.
8. ¿Cuáles son los requisitos para que una reunión de confrontación sea exitosa?
9. ¿En qué casos se debe utilizar la intervención relaciones intergrupales?
10. ¿Qué diferencia (si la hay) existe entre el modelo sistema 4 de Likert y el *grid* gerencial de Blake y Mouton?

Ejercicio vivencial 8.1 Mis grupos favoritos

1. Mencione al menos tres grupos de carácter informal a los que se encuentra actualmente integrado. Clasifíquelos según:
 - Familia
 - Trabajo (o universidad)
 - Personales
2. En relación con los grupos informales que mencionó en la pregunta anterior, enumere las personas que lo integran y el líder o líderes informales de cada uno de ellos.

3. En relación con los grupos de carácter laboral (su trabajo es ser estudiante), explique detalladamente:
 a) ¿Cómo considera su relación con estos miembros?
 b) ¿Cómo considera su relación con los líderes?
 c) ¿Se considera líder de algún grupo?
4. ¿En alguna ocasión ha participado en una reunión de confrontación? En caso afirmativo, ¿cuál fue su función y qué resultados se lograron?
5. De los estilos de administración mencionados por Likert en su sistema 4, ¿cuál considera que es su estilo actual? Apoye su respuesta con un caso reciente.
6. Determine cuál es su estilo de administrar según la teoría del *grid* gerencial de Blake y Mouton, y compárelo con la respuesta anterior. Explique sus conclusiones.

Caso de estudio 8.1 El caso de las termitas

Andrés Reyes es director técnico de la sección sureste de la Comisión Estatal de Electricidad (CEE). Tiene bajo su responsabilidad una sección de 10 oficinas. Su jefe inmediato es el director regional del área sureste. Una de sus funciones consiste en supervisar que las instalaciones eléctricas, terminales y demás subestaciones reciban un mantenimiento preventivo adecuado. Asimismo, debe decidir si es necesario ampliar la red instalada.

Para hacer más cómodo su trabajo, Reyes ha dividido su sección en cuatro subsecciones, cada una con tres oficinas. Ha puesto a cada uno de sus ayudantes al frente de cada oficina y los ha nombrado jefes, por lo cual son responsables de supervisar las actividades de operación y mantenimiento del área correspondiente a cada oficina.

Otra de las responsabilidades de Reyes es decidir la jerarquía de los nuevos proyectos de construcción.



Por el servicio eléctrico, se le cobra al usuario un impuesto que se asigna al fondo de operatividad de las oficinas. Los ingresos obtenidos por dicho impuesto se asignan de manera equitativa. A Reyes le corresponde efectuar esa distribución de acuerdo con la jerarquía o prioridad de cada obra.

Reyes denominó a los jefes de oficina "las termitas", ya que arrasaban con todo lo que estaba a su alcance para lograr su objetivo: la ampliación de la red eléctrica de su área.

Reyes confiaba en que "las termitas" alcanzarían las metas impuestas al inicio de año, ya que se enfrascaban en una competencia abierta con sus compañeros de trabajo. Ninguno de ellos se relacionaba con las demás "termitas", pero sentía recelos de los logros de los demás.

Reyes pensaba que esta competencia podía desencadenar una situación de alta presión y competencia desleal entre ellos, la cual se podía agudizar en el momento de asignar las diversas partidas presupuestales que le correspondían a cada oficina, pues cada "termita" pensaba que las obras que debía llevar a cabo en su área merecían la mayor de las prioridades. Por lo tanto, acudió a un consultor de DO para que lo asesorara respecto a lo que debía hacer para evitar un problema mayor.

A usted, como consultor de DO, se le pide:

1. Sugerirle a Reyes la estrategia que debe seguir para atender al grupo de "las termitas".
2. Decidir qué intervención de las analizadas en este capítulo se puede utilizar para lograrlo.
3. Diseñar planes para cohesionar al grupo de "las termitas" de:
 a) corto plazo (menos de un año),
 b) mediano plazo (entre uno y tres años)
 c) largo plazo (más de tres años)

Ejercicio De aplicación al *grid* gerencial de Blake y Mouton

El siguiente es un cuestionario para determinar el cuadrante en el que se encuentra su estilo de dirección de acuerdo con el *grid* gerencial de Blake y Mouton.

¿Sabe cuál es su estilo administrativo?

Instrucciones: de acuerdo con su manera de pensar y de actuar en la práctica, jerarquice las siguientes expresiones, en una escala del 1 al 5:

a) Acepto las decisiones de los demás. Acepto y tomo en cuenta las opiniones, actitudes e ideas de los demás y evito tomar partido. Cuando surge algún conflicto, trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto. Permanezco neutral, rara vez me altero. Los demás piensan que soy cerrado. Me esfuerzo solo lo necesario para sortear la situación.

b) Valoro mucho mantener buenas relaciones. Prefiero aceptar las ideas, opiniones y actitudes de los demás y no promover las mías. Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, intento apaciguar a la gente y mantenerla unida. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es amistosa y entusiasta. Prefiero mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto, o al menos aligerar la situación. Raras veces dirijo, pero sí ayudo.

c) Busco decisiones viables aunque no perfectas. Cuando surgen ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias. Si se crea un conflicto, trato de ser justo pero firme, así como alcanzar una solución equitativa. Cuando estoy tenso, me siento inseguro del rumbo que hay que tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones. Por medio de mi humor convenzo a otros de lo que pienso o reafirmo mi posición. Procuro mantener un ritmo uniforme de trabajo.

d) Valoro mucho tomar decisiones irrefutables. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes aun a costa de las de los demás. Cuando se crea un conflicto, trato de controlarlo o de imponer mi posición. Si las cosas van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos. Mi personalidad es enérgica. Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.

e) Valoro las decisiones creativas que generan actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata. Si surge algún conflicto, intento identificar los motivos causantes y resolver las causas subyacentes. Cuando me altero, me controlo pero se nota mi impaciencia. Mi estado de ánimo se ajusta a la situación; conservo mi sentido del humor incluso bajo presión. Me esfuerzo con vigor y el ánimo me acompaña.

Resultado

Estilo predominante: _____

Estilo subyacente: _____

Interpretación: El estilo predominante es aquel que seleccionó en primer término. El estilo subyacente es el que seleccionó en segundo término.

Ejercicio Medición con base en el modelo *grid* gerencial de Blake y Mouton

Este instrumento proporciona una comparación de los valores administrativos. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada renglón seleccionando los números apropiados. Algunas de las alternativas le parecerán igualmente atractivas o igualmente inadecuadas. Por favor, trate de escoger la que esté más de acuerdo con su manera de pensar.

Para cada renglón tiene usted tres puntos que deberá distribuir en cualquiera de las siguientes combinaciones:

1. Si aprueba completamente la alternativa A sobre la B, escriba la cifra 3 en la línea A y 0 en la B:
 A ____ 3
 B ____ 0
2. Si aprueba completamente la alternativa B sobre la A, escriba:
 A ____ 0
 B ____ 3
3. Si aprueba la alternativa A un poco más que la B, escriba:
 A ____ 2
 B ____ 1
4. Si aprueba la alternativa B un poco más que la A, escriba:
 A ____ 1
 B ____ 2

Utilice solo la combinación de números que aparece en el ejemplo anterior. Trate de relacionar cada renglón con su pensamiento administrativo actual, lo mismo en cuanto a la forma más efectiva de administrar. Haga su elección de cada par de alternativas.

1. Un gerente o supervisor es responsable de...
 A ____ mantener en alto la moral de sus empleados. De esta forma la producción vendrá por sí sola.
 B ____ mantener una alta producción. De esta manera responderá el personal.
2. Al tratarse de sugerencias...
 A ____ no expresa su reacción a ninguna de ellas hasta que su jefe haya emitido su juicio. Después, comuníquela a sus subordinados.
 B ____ léalas o escúchelas, y decida por sí mismo si debe pasarlas a su jefe. Sin embargo, cerciórese de que sus empleados sepan que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
3. Cuando alguno de los empleados tiene problemas en el desempeño de su trabajo, su jefe deberá...
 A ____ apoyarlo y animarlo. El empleado necesita saber que puede contar con su jefe.
 B ____ trabajar con él para que comprenda cuál es el problema y cómo puede evitarlo en el futuro.
4. El administrador que obtiene los mejores resultados es aquel que aclara a sus empleados lo que espera de ellos...
 A ____ y no se retracta.
 B ____ pero comprende que es probable que la gente no corresponda de manera total a lo esperado.
5. En la planeación, el administrador deberá hacer participar a las personas involucradas con el fin de...
 A ____ dejar que formen sus propios planes, porque cuando la gente no es presionada aporta ideas con las que colabora en forma voluntaria.
 B ____ trabajar con ellas hasta desarrollar un plan mutuamente aceptable.
6. Cuando un administrador está planeando una operación y sus empleados le proporcionan algunas ideas, deberá incluir...
 A ____ las sugerencias que crea valiosas, y deberá recordar y agradecer a quienes contribuyeron.
 B ____ todas las sugerencias, sean buenas o no.
7. La producción debe ser...
 A ____ lo más alta posible, sin importar las exigencias sobre los subordinados.
 B ____ suficiente para mantenerse sin problemas.
8. Cuando un empleado está en desacuerdo con su jefe, éste deberá escuchar para comprender...
 A ____ las ideas del empleado y explicar lo que piensa como jefe. Después deberá tomarse el tiempo necesario para discutir el asunto hasta obtener una solución aceptable.
 B ____ los puntos de desacuerdo. Después convencerá al empleado de que sus propias opiniones son correctas.
9. Cuando hay conflictos entre los subordinados, el jefe deberá mantenerse al margen...
 A ____ a menos que haya problemas, en cuyo caso deberá ofrecer su ayuda para aliviar la situación.
 B ____ para que ellos puedan resolver sus propios problemas de una forma u otra. Así no se involucran ni se lo toman a mal.
10. Para promover más empeño, el jefe deberá desarrollar decisiones importantes con sus subordinados...
 A ____ en equipo para coordinar esfuerzos.
 B ____ en forma aislada para asegurar eficiencia y responsabilidad.
11. Al planear un trabajo, el administrador deberá...
 A ____ confiar en su propia experiencia y, si es necesario, en la de los expertos, plantear la forma en la que deberá hacerse el trabajo y luego asignar sus responsabilidades individualmente a cada persona.
 B ____ hablar con cada uno de sus subordinados y ayudarlos a planear el trabajo en la forma que él desee hacerlo.
12. Las juntas con los subordinados son de gran ayuda cuando se usan para...
 A ____ tomar decisiones en cuanto a la forma en la que deberá hacerse el trabajo.
 B ____ transmitir decisiones sobre cómo deberá hacerse el trabajo.

13. Al verificar el progreso del trabajo del subordinado, el administrador deberá...
 A ____ dejarlo en paz. Si algo malo ocurre, ya se enterará por los medios usuales.
 B ____ averiguar cómo se siente el subordinado, asegurándose de que se dé cuenta de la preocupación e interés de su parte por su bienestar.
14. Cuando los subordinados tienen problemas entre sí, el jefe deberá...
 A ____ hablar con ellos por separado y, al conocer los hechos, ofrecer una solución justa para ambos.
 B ____ evitar entrometerse, ya que por lo general las personas se vuelven contra los intrusos.
15. Cuando el jefe se entrevista con sus empleados, el objetivo principal deberá ser...
 A ____ desarrollar objetivos para delinear el trabajo y decidir cómo deberá efectuarse el mismo.
 B ____ darles la oportunidad de participar haciendo sugerencias y ayudando al jefe a tomar decisiones acerca del curso de acción a seguir.
16. Una manera de obtener resultados es fijar metas para subordinados y...
 A ____ solicitar su ayuda si esas metas no se obtienen.
 B ____ asegurar su cumplimiento desde un principio.
17. La armonía entre los subordinados puede obtenerse...
 A ____ induciéndolos a resolver activamente los problemas de trabajo.
 B ____ haciéndoles saber que primero está el elemento humano.
18. Al ocurrir violaciones a las políticas de la compañía, el administrador deberá...
 A ____ actuar de manera rápida y correctiva para asegurarse de que no volverá a suceder.
 B ____ permitir que suceda. Uno aprende mejor cuando descubre sus propios errores.
19. Las metas que se fijarán deben...
 A ____ no ser altas, pero tampoco bajas. De esta forma los subordinados comprenderán que son justas.
 B ____ ser tan altas como los subordinados las acepten con gusto.
20. Después de planear un trabajo, el jefe deberá...
 A ____ observar el progreso de los puntos de mayor interés y decidir junto con el personal que está haciendo el trabajo si el proyecto amerita cambios.
 B ____ dejar que los empleados desarrollen el trabajo, ya que seguramente le consultarán todos los problemas que consideren importantes.

Interpretación: Sume cada una de las columnas de manera vertical de izquierda a derecha.

Primera celda: corresponde al estilo 1, 1.
Segunda celda: corresponde al estilo 1, 9.
Tercera celda: corresponde al estilo 5, 5.
Cuarta celda: corresponde al estilo 9, 1.
Quinta celda: corresponde al estilo 9, 9.

La columna en la que obtuvo el mayor puntaje corresponde al estilo de dirección que al momento de responder el cuestionario prevalece en usted.

Ejercicio Aplicación a la intervención: ensayos o encuestas de realimentación

Instrucciones:

Evalúe al instructor que le impartió el último curso al que asistió encerrando aquellas características que considera se presentaron. Compare sus resultados con los compañeros del mismo curso al que asistieron.

Características del instructor		
Desempeño del trabajo	**Relaciones interpersonales**	**Personalidad**
Conocimiento y dominio del contenido del tema que se imparte.	Habilidad para mantener un buen clima de trabajo.	Respeto y confianza en sí mismo. Facilidad de expresión.
Claridad y precisión en exposición de ideas.	Libertad para expresar ideas, dudas y opiniones.	Capacidad analítica. Dinámico e innovador.
Dominio de técnicas de enseñanza.	Infundir confianza en los participantes.	Comprensivo y paciente. De mente abierta.
Disponibilidad y deseo de desempeño del trabajo.	Disponibilidad para escuchar a los demás y aceptar sus sentimientos y opiniones.	Creativo. Organizado.
Evaluación de situaciones y aprendizaje.	Habilidad y flexibilidad para trabajar con diferentes tipos de personas.	Sincero. Buen sentido del humor.
Toma de decisiones.	Adaptación e identificación con el grupo.	Motivador. Don de gente.
Marcado interés por la instrucción.	Habilidad para ayudar al grupo a enfrentar problemas en forma realista.	Tacto. Audaz (arriesgado).
Determinar situaciones de manera impersonal.	Estimular la participación individual y de grupo.	Pensamiento rápido y centrado. Buena presentación.
Visualización global de diferentes ideas para llegar a un mismo objetivo.	Ser atento y cordial.	Trabaja duro.
Selección apropiada del personal.	Habilidad para enfrentarse a conflictos.	Responsable. Pone atención a detalles, pero no es obsesivo.
Constante actualización en innovaciones.	Dar y recibir retroalimentación.	
Buen sentido del tiempo.		

Elabore un reporte de las afinidades y discrepancias encontradas con el grupo con el que comparó sus resultados. Indique por qué es útil resolver este ejercicio.

Caso de estudio 8.2 Los agaves

Los Agaves es uno de los más importantes centros de almacenamiento de plantíos para procesar tequila, ubicado en el sur de Jalisco. Sus instalaciones constan de seis bodegas para conservar la planta.

Esta empresa es coordinada por un gerente administrativo, don Rubén Juárez, y dos auxiliares: Damián Moctezuma y Rito Pérez.

Los servicios que se ofrecen son de certificación de calidad de la planta, cuidando que tenga la característica de "denominación de origen", así como el almacenamiento respectivo.

El gerente administrativo, don Rubén, quien cuenta con 60 años de edad, tiene la responsabilidad integral del desarrollo, pero acostumbra delegar su autoridad a su auxiliar Damián, proveniente de Costa Rica, quien siempre ha demostrado una gran actitud de servicio y capacidad en las labores que se le encomiendan.

A nivel *staff*, el especialista en agaves, Tolentino Flores, especializado en cultivos con denominación de origen, asesora a don Rubén en las actividades que se llevan a cabo.

Tiene gran influencia en don Rubén pues se ha ganado su confianza, además de que tiene un prestigio bien ganado por su experiencia, honestidad y visión a futuro. No obstante su edad, 32 años, se ha ido consolidando en la empresa.

El auxiliar Rito Pérez siente "celos profesionales" de su contraparte Damián, pues tiene la percepción de que será desplazado puesto que su desempeño no es tan sobresaliente como el de Damián. Se siente apoyado, además, por Tolentino, con quien ha cultivado una amistad.

Aunado a esta circunstancia laboral, Rito está teniendo graves problemas familiares desde la reciente muerte de su padre, situación que ha propiciado que ingiera bebidas alcohólicas en exceso y tranquilizantes para dormir. A raíz de esta situación, ha acudido en dos ocasiones con aliento alcohólico a su trabajo y sin previo aviso se ausentó un día hábil, precisamente el que se llevaría a cabo una junta para entregar los avances de las metas fijadas mensualmente. Su jefe inmediato sospecha que no había elaborado el reporte requerido y por ello faltó a sus labores.

Al día siguiente, Rito se presentó a laborar en estado de ebriedad. Sin siquiera pensarlo, don Rubén lo despidió, profiriendo insultos contra Rito por su falta de profesionalismo. Al presentarse este hecho, se encontraban presentes tanto personal de la empresa como clientes y proveedores, lo que generó una situación bastante incómoda que deterioró la imagen de la empresa ante "propios y extraños".

Por la tarde de ese mismo día, regresando de una visita a productores, Tolentino, el asesor de don Rubén, se enteró de esto y se molestó por la toma de esa decisión, por no haber sido consultado previamente. Sin embargo, la mala actuación de Rito empezaba a crear muy serios problemas con los clientes al carecer del servicio eficiente a sus demandas.

Muy molesto le comentó a don Rubén su inconformidad por la decisión tomada y amenazó con presentar su renuncia si no se restituía a Rito en el puesto, pues considera que primeramente se debería hablar con él para conocer los motivos de su actuación y otorgarle una última oportunidad.

Preguntas:

a) Cuál de las intervenciones analizadas en este capítulo aplicaría usted ante la situación expuesta? Argumente su respuesta.
b) Cite los problemas que se presentan en este caso e indique por qué se presentaron.
c) Asuma el rol de don Rubén. ¿Qué decisión adoptaría usted?
d) Lleven a cabo una representación del caso descrito aplicando la intervención que seleccionaron para resolver este caso.

Ejemplo

Aplicación de la intervención: ensayos o encuestas de retroalimentación

Instrucciones
Seleccione una empresa en la que pueda tener acceso a la información solicitada. Emita un informe ejecutivo con las conclusiones obtenidas.

Cuestionario de clima organizacional
Circule en cada caso el número de la respuesta que más se acerque a su opinión personal.

1: totalmente en desacuerdo
2: más o menos en desacuerdo
3: más o menos de acuerdo
4: totalmente de acuerdo

***A*) Satisfacción con la empresa y el trabajo que se desempeña**			
1. La institución es el mejor lugar de trabajo respecto a otras empresas de la competencia.			
1	2	3	4
2. Me siento orgulloso de trabajar en la institución.			
1	2	3	4
3. La gente piensa que trabajo en una institución de mucho prestigio.			
1	2	3	4
4. Mi éxito es el éxito de la institución.			
1	2	3	4
5. La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.			
1	2	3	4
6. La institución reconoce el trabajo que realizo.			
1	2	3	4
7. El grado de satisfacción dentro de la institución es muy alto.			
1	2	3	4
8. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.			
1	2	3	4
***B*) Comunicación**			
9. Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, prioridades, misión, visión y valores).			
1	2	3	4
10. Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento.			
1	2	3	4
11. Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la empresa.			
1	2	3	4
12. En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.			
1	2	3	4
13. El director general se comunica con todos los que trabajamos aquí.			
1	2	3	4
14. Es posible comunicarse con el gerente de área.			
1	2	3	4
15. Puedo proponer nuevas ideas.			
1	2	3	4
16. Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.			
1	2	3	4

(*continúa*)

(*continuación*)

17. Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.			
1	2	3	4
18. Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla.			
1	2	3	4
19. Prestaciones.			
1	2	3	4
20. Objetivos y metas.			
1	2	3	4
21. Políticas del personal.			
1	2	3	4
22. Programas de capacitación.			
1	2	3	4
23. Cambios o nuevos productos/servicios.			
1	2	3	4
24. Cambios o procedimientos/sistemas.			
1	2	3	4
25. Reglamentos/normativas necesarios para realizar mi trabajo.			
1	2	3	4
La información que obtengo de la empresa es a través de:			
26. Jefes y gerentes.			
1	2	3	4
27. Mi supervisor.			
1	2	3	4
28. Mis compañeros de departamento.			
1	2	3	4
29. Circulares, memos o boletines informativos.			
1	2	3	4
30. Rumores o chismes.			
1	2	3	4
31. Otro.			
¿Cuál?			
***C*) Habilidades gerenciales del jefe**			
32. Mi supervisor se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.			
1	2	3	4
33. Mi supervisor me dice claramente lo que hago bien y mal.			
1	2	3	4
34. Mi supervisor platica conmigo y me dice en qué debo mejorar mi trabajo.			
1	2	3	4
35. Mi supervisor me dice claramente lo que espera de mí.			
1	2	3	4

(*continúa*)

(*continuación*)

36. Mi supervisor me dice lo que puedo esperar de él.			
1	2	3	4
37. Cuando realizo bien mi trabajo mi supervisor me reconoce felicitándome y/o alentándome.			
1	2	3	4
38. Mi supervisor acepta que yo diga lo que pienso.			
1	2	3	4
39. Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.			
1	2	3	4
40. Estoy contento con el trato que me da mi supervisor.			
1	2	3	4
41. Mi supervisor conoce el proceso de producción de mi departamento.			
1	2	3	4
42. Mi supervisor dirige mi departamento de forma adecuada.			
1	2	3	4
43. Mi supervisor es un buen jefe.			
1	2	3	4
***D*) Gestión de público**			
44. Conozco perfectamente lo que se espera de mi trabajo.			
1	2	3	4
45. Conozco bien las normas de calidad y los procedimientos que debo seguir en mi trabajo.			
1	2	3	4
46. Las normas de calidad establecidas por la empresa son adecuadas para mi trabajo.			
1	2	3	4
47. Los procedimientos de fabricación son adecuados para llevar a cabo mi trabajo.			
1	2	3	4
48. Las máquinas, equipo y herramientas con las que hago mi trabajo son las adecuadas.			
1	2	3	4
Para hacer bien mi trabajo yo recibo:			
49. La cantidad de materiales, equipo o herramientas que necesito.			
1	2	3	4
50. La calidad de materiales, equipo o herramientas que necesito.			
1	2	3	4
51. Los materiales, equipo o herramientas en el momento que los necesito.			
1	2	3	4
***E*) Carga de trabajo y remuneración**			
52. La carga de trabajo que tengo es razonable y justa.			
1	2	3	4
53. El horario normal de trabajo es suficiente para alcanzar a cubrir mi carga de trabajo.			
1	2	3	4
54. El trabajo se reparte de forma justa entre todos los que conformamos el departamento.			
1	2	3	4

(*continúa*)

(*continuación*)

55. Se considera mi punto de vista en el momento de asignarme mi carga de trabajo.			
1	2	3	4
56. En mi departamento la carga de trabajo se ha mantenido igual durante el último año.			
1	2	3	4
57. La forma de fijar salarios es equitativa.			
1	2	3	4
58. Tomando en cuenta mi capacidad y experiencia, mi compensación (sueldo y prestaciones) es justa.			
1	2	3	4
59. Mi compensación es mejor que la que me ofrecerían en otras instituciones similares.			
1	2	3	4
***F*) Trabajo en equipo**			
60. En mi departamento trabajamos en equipo para lograr las metas.			
1	2	3	4
61. En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.			
1	2	3	4
62. Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.			
1	2	3	4
63. Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestro departamento.			
1	2	3	4
64. Nuestros jefes nos evalúan por nuestro trabajo en equipo.			
1	2	3	4
65. Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.			
1	2	3	4
66. Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.			
1	2	3	4
***G*) Capacitación**			
67. La capacitación que he recibido me ha ayudado a mejorar en mi trabajo.			
1	2	3	4
68. La capacitación que he recibido ha sido oportuna, es decir, cuando la necesitaba.			
1	2	3	4
69. La institución tiene un plan específico para mejorar mis habilidades y conocimientos.			
1	2	3	4
70. Cuando me piden que asista a un curso me explican por qué debo ir.			
1	2	3	4
71. La capacitación que recibo está relacionada con mi trabajo.			
1	2	3	4
72. En mi departamento ponemos en práctica las ideas y conocimientos adquiridos en la capacitación.			
1	2	3	4
73. Después de capacitarme reviso con mi supervisor lo que aprendí.			
1	2	3	4
74. Yo soy el principal responsable de mi propio desarrollo y profesional.			
1	2	3	4

(*continúa*)

(*continuación*)

***H*) Calidad**				
75. En comparación con otras instituciones similares, el servicio que ofrece la institución a sus clientes es mejor.				
1	2	3	4	
76. Lo más importante para la institución es tener contentos a los clientes.				
1	2	3	4	
77. La institución ha realizado cambios para mejorar.				
1	2	3	4	
78. La institución tiene planes adecuados para elevar la calidad de nuestros productos/servicios.				
1	2	3	4	
79. Yo soy el principal responasable de la calidad de mi trabajo.				
1	2	3	4	
80. Mi departamento da un buen servicio a otros departamentos de la planta.				
1	2	3	4	
81. En el último año, la calidad de los productos y/o servicios que elaboramos u ofrecemos en mi departamento han mejorado mucho.				
1	2	3	4	
82. Mi departamento se comunica con otros departamentos de la empresa para mejorar la calidad del trabajo.				
1	2	3	4	
***I*) Expectativa**				
83. Después de contestar a otros cuestionarios como éste, he visto cambios y mejoras.				
1	2	3	4	
84. El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que los jefes puedan tomar mejores decisiones.				
1	2	3	4	
85. El que yo haya contestado a este cuestionario servirá para que la dirección general conozca lo que todos nosotros pensamos.				
1	2	3	4	
***J*) Tu opinión cuenta**				
86. ¿Cuáles son las tres cosas más favorables de trabajar en la institución?				
En primer lugar:				
En segundo lugar:				
En tercer lugar:				
87. ¿Cuáles son las tres cosas más desfavorables de trabajar en la institución?				
88. Las tres razones más importantes por las cuales dejaría mi trabajo en la institución son:				
***K*) Datos personales**				
89. Sexo:				
1. Femenino		2. Masculino		
90. Estado civil:				
1. Soltero	2. Casado	3. Unión libre	4. Divorciado	5. Viudo
91. Edad (años cumplidos):				
92. Antigüedad (en años) en la institución:				
93. Personas que dependen económicamente de mí:				

(*continúa*)

(*continuación*)

94. Grado máximo de estudios terminados:				
1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria	4. Licenciatura	5. Doctorado
95. Personal a mi cargo (número de personas):				
96. Departamento en el que laboro:				
97. Institución a la que pertenezco:				
98. Participo en actividades sociales o deportivas de la institución:				
1. Sí		2. No		
99. ¿Hay algo que quiera agregar sobre aspectos tratados o sobre algún otro asunto que considere importante?				
Deseamos conocer sus opiniones, inquietudes, sugerencias y problemáticas. Todo es muy importante. ¡Aproveche esta oportunidad y expréselo!				

Ejercicio Aplicación de la intervención: Reuniones de confrontación

Madurez personal y manejo de conflictos. ¿Sabemos escuchar?

Instrucciones

Indique en cada frase en una escala de uno a cinco si en su caso se presenta esta situación. Consulte al final de este cuestionario el significado de la escala.

1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando. ()
2. Acostumbro a animar a los demás a que se expresen. ()
3. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona. ()
4. Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo. ()
5. Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o desconocido. ()
6. Siempre que hablo con otra persona, dejo de hacer lo que estaba haciendo. ()
7. Miro a mi interlocutor cuando yo le hablo y cuando él me habla. ()
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, e ignoro otras cosas que ocurren a mi alrededor. ()
9. Demuestro que voy siguiendo lo que me dicen. Animo (tal vez con una sonrisa) a la persona a seguir expresándose. ()
10. Reflexiono sobre lo que la otra persona me está diciendo. ()
11. Trato de comprender lo que me dicen. ()
12. Averiguo por qué lo dicen. ()
13. Dejo terminar de hablar a quien habla sin interrumpir. ()
14. Cuando alguien que está hablando tarda en decir algo, lo animo para que siga adelante. ()
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar. ()
16. Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas. ()
17. Sé escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física. ()
18. Escucho aunque pueda anticipar lo que mi interlocutor va a decir. ()
19. Hago preguntas para ayudarle a explicarse mejor. ()
20. Pido, en caso necesario, que me explique en qué sentido está usando tal palabra. ()

Claves	Total de respuestas
5 = Totalmente cierto	(5)
4 = Cierto	(4)
3 = Puede ser	(3)
2 = Falso	(2)
1 = Totalmente falso	(1)

NOTA: Si tiene en su columna más de 15 "cincos" y "cuatros", felicidades. Entre 12 y 15, puede estar satisfecho. Si tiene menos de 12, preocúpese: sus comportamientos de negociación y de manejo de conflictos dejan mucho que desear.

Sección IV

Intervenciones tecnoestructurales

Adaptamos de Juan Enriquez Cabot, en su libro *Mientras el destino nos alcanza*, un cuento africano que relata que cada mañana una gacela se despierta y piensa: "para mantenerme viva necesito correr más de prisa que el leopardo más veloz".

Las gacelas (y los países pequeños o nuevos) siempre tienen un importante incentivo para aprender a correr más rápidamente: hay muchos leones.

Justo arriba, en la colina, un leopardo despierta y reflexiona: "debo ser más veloz que la gacela más lenta o pasaré hambre".

Frente a unas gacelas listas, los leopardos perezosos también se pueden morir de hambre (tal como les ha pasado, una y otra vez, a grandes imperios).



Capítulo 9

Intervenciones tecnoestructurales

Quien no vive como piensa,
acaba pensando como vive.

San Ignacio de Loyola

Vivir sin sufrir es vivir sin amar,
vivir sin amar es morir.

Genoveva Torres

Objetivos

- Entender la diferenciación e integración (teoría de Paul Lawrence y Jay Lorsch).
- Conocer más el diseño estructural.
- Aprender qué es una organización colateral.

Introducción

Las intervenciones tecnoestructurales se clasifican de la siguiente manera: diferenciación e integración, diseño estructural, organización colateral, calidad de vida en el trabajo y diseño del trabajo. En este capítulo analizaremos las tres primeras.

tcr

Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch.

Diferenciación e integración (*differentiation and integration*)

Este tema también se conoce como **teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch**, quienes fueron los primeros en proponer el diagnóstico de la necesidad de cambio en una empresa basándose en determinadas dimensiones de la organización: la diferenciación e integración, la estructura y las relaciones entre grupos.

Ellos sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Por ello, es necesario conocer la aplicación de su teoría de la contingencia para realizar el diagnóstico de la empresa. Debemos tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos conceptos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el trabajo ha de ser diferenciado, dividido, e integrado, unido, al mismo tiempo.

Por lo tanto, según la teoría de Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinentes. Estas dimensiones son: demandas ambientales, diferenciación, integración, manejo de conflictos, contrato empleado-administración. A continuación se explica cada una de ellas.

NB

Paul Lawrence es profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard en donde se ha desempeñado como decano del área de comportamiento organizacional. Es autor de decenas de libros y artículos sobre administración, cambio organizacional y diseño organizacional.

NB

Jay W. Lorsch es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, y sus estudios están enfocados en las relaciones humanas. Destaca entre sus publicaciones, el libro en coautoría con Paul Lawrence, en el que abordan la Teoría de la contingencia.

Demandas ambientales

Las **demandas ambientales** constituyen la primera dimensión. Se refieren a los aspectos que "giran" alrededor de la empresa, como los factores políticos, económicos y sociales, que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización.

Existen dos tipos de enfoques que deben considerarse en esta dimensión: la **planeación estratégica** y la **planeación operativa**. El cuadro 9.1 indica la diferencia entre ambos tipos de planeación.

tcr

Demandas ambientales.
Planeación estratégica.
Planeación operativa.

Cuadro 9.1 Diferencias entre la planeación estratégica y la operativa

Planeación estratégica	Planeación operativa
• Es fuente y origen de planes específicos posteriores.	• Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica.
• Es dirigida por la alta dirección.	• Es dirigida principalmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento.
• Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa.	• Se enfoca en un área o actividad específica de la empresa.
• La información se obtiene de fuentes internas y externas.	• Por lo general, maneja información interna.
• Se elabora para el largo plazo.	• Se elabora para el corto o mediano plazos.

importante

Es importante destacar que muchas organizaciones que no tuvieron en consideración las demandas ambientales han desaparecido o han enfrentado graves problemas para subsistir. Por ejemplo, Procter and Gamble en sus inicios fabricaba velas, ya que el uso de la energía eléctrica no se había generalizado. ¿Qué hubiera sucedido con esta empresa si aún fabricara velas? ¡Con seguridad habría desaparecido o sería de menor tamaño! Sin embargo, consideró y se adaptó a la situación del entorno, gracias a lo cual se ha mantenido como una empresa altamente competitiva.

Podemos citar el caso similar de la empresa Nissan, la cual ha posicionado en el mercado su modelo Nissan Leaf, un auto totalmente eléctrico destinado a operar como taxi en la capital mexicana. Este proyecto piloto planea introducir posteriormente el modelo en el uso familiar y que se recargue en casa. Nissan se adapta a las demandas ambientales en materia de sustentabilidad que cada vez son más importantes para nuestro mundo.



La empresa Procter & Gamble tomó en cuenta las demandas ambientales y dejó de fabricar velas. De haber seguido produciéndolas, podría haber deteriorado su prestigio y no habría crecido como hasta ahora.

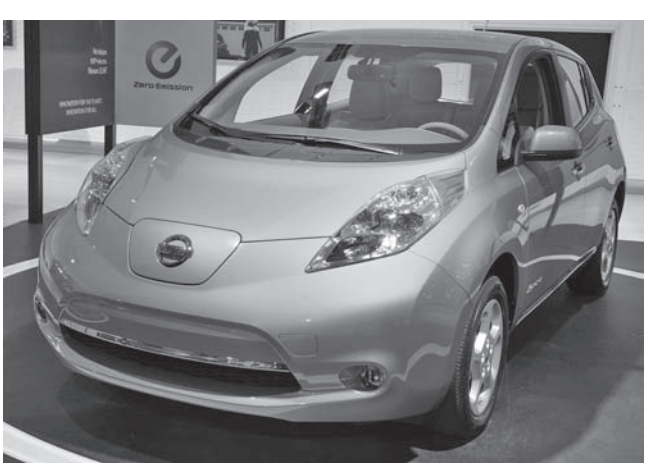
Las empresas latinoamericanas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia a un ambiente turbulento, por lo que han adoptado estrategias para subsistir. Ya no es posible seguir administrando las organizaciones solo con el sentido común o con "corazonadas". Un caso clásico de la importancia que tiene para las organizaciones considerar el entorno es la crisis que ha afectado al mundo desde 2008, o bien la crisis de varios países europeos que ha repercutido en Latinoamérica. O incluso considerar situaciones climáticas como el preocupante sobrecalentamiento de nuestro planeta.

Por ello, para mantener su competitividad, las empresas deben: efectuar ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno, prevenir escollos en el camino y evaluar las oportunidades que se les presenten.

Por ejemplo, si Brasil es altamente competitivo para producir café, puede encontrar un nicho de mercado que le permita comercializar su producto en excelentes condiciones en cuanto a precio, promoción o canal de distribución.

En la década de 1980, existía en México la empresa paraestatal Productora del Maguey y del Nopal, que enlataba pulque, una bebida que se extrae del maguey, cactácea que se cultiva en ciertos estados de la República. El éxito de ese producto fue tal, que se llegó a exportar, pero la empresa se enfrentó a un problema que no pudo superar: su incapacidad para satisfacer la creciente demanda del mercado.

Caso contrario es el de la empresa japonesa Mazda, del ramo automotriz, la cual superó obstáculos de idioma, horarios y cultura empresarial, y logró establecer una planta en la ciudad de Salamanca, Guanajuato, México, al introducir las nuevas tecnologías denominadas Skyactiv para hacer más eficiente el consumo de combustible, 30% en promedio.



El automóvil eléctrico Nissan Leaf está destinado a operar como taxi en la ciudad de México para evitar la contaminación.

La figura 9.1 presenta las funciones que cada nivel jerárquico de la empresa debe llevar a cabo con el fin de obtener los resultados deseados.

Se puede comprender con mayor exactitud la diferencia entre planeación estratégica y operativa, enfocadas ambas hacia el gran objetivo común: el cumplimiento de la misión de la empresa, por medio de la figura 9.2 que ilustra los alcances y la responsabilidad de cada nivel jerárquico o departamento.

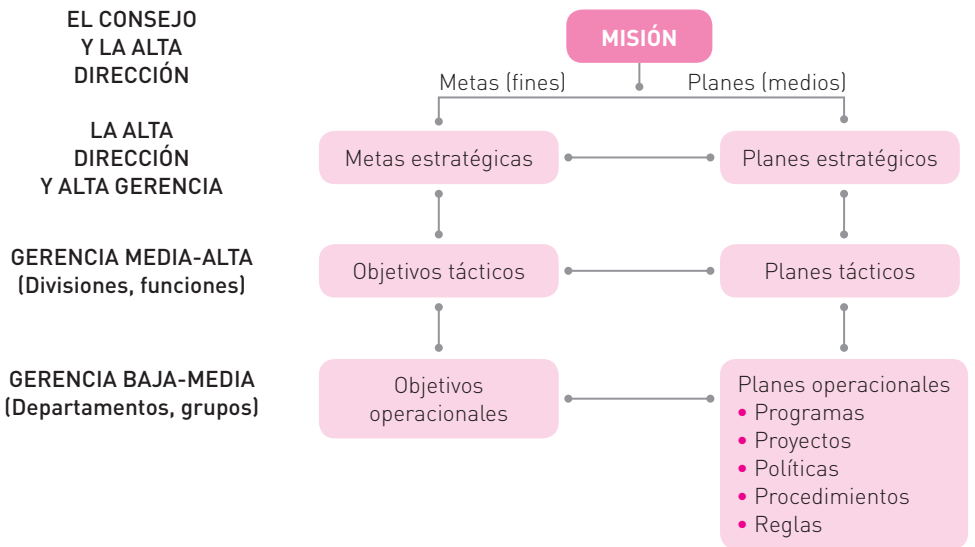


Figura 9.1 Relación entre misión, metas, objetivos y planes.

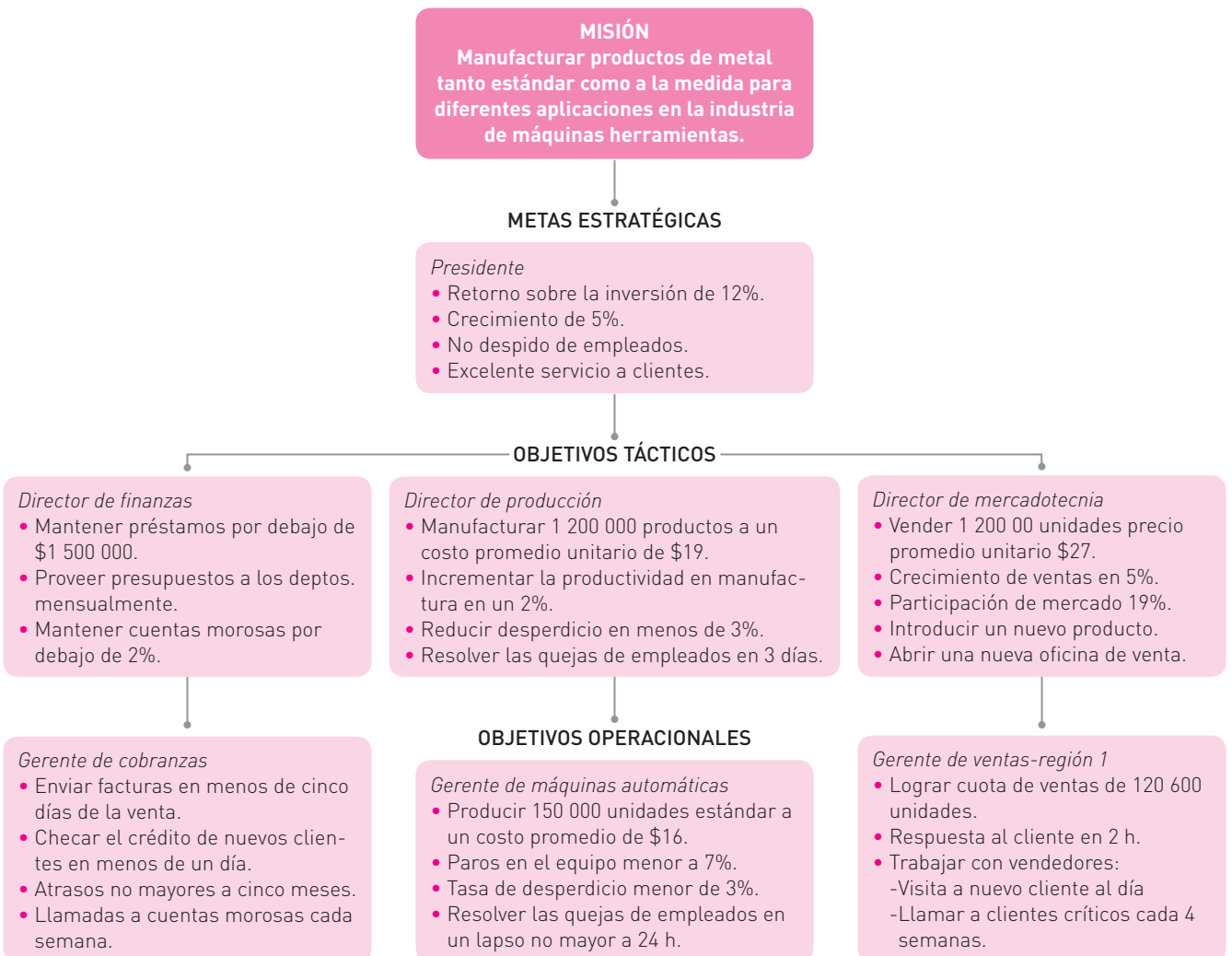


Figura 9.2 Aplicación de la relación misión-metas-objetivos.

Diferenciación

tcr
Diferenciación.

La segunda dimensión ambiental es la **diferenciación**, que significa que "cada departamento debe tener claramente determinadas la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Además, este concepto también contempla la diferencia de conocimientos y emociones que se manifiestan entre los ejecutivos de los diversos departamentos que conforman la empresa. Podrían evitarse muchas horas-hombre y fugas de todo tipo si se estableciera con claridad la diferenciación. Además, ésta implica que el trabajo se divida de manera que satisfaga las demandas del medio.

Integración

tcr
Integración.

La tercera dimensión ambiental, la **integración**, significa que las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar enfocadas hacia un fin común. Es decir, se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que obstruyan el fin para el que la empresa fue creada. ¿Cuál es este fin? Sin duda, ¡el cumplimiento de la misión! Por lo tanto, cuanto más dudosa sea la información con que cuenta la organización (un ambiente cada vez más turbulento), más flexible debe ser para enfrentarse a ese complejo entorno.

Manejo del conflicto

tcr
Manejo del conflicto.

La cuarta dimensión ambiental, el **manejo del conflicto**, se refiere a las políticas que se utilizan para soslayar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con alto grado de integración y diferenciación, debido a que cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, surgen inevitablemente los conflictos. El éxito en el uso de esta herramienta depende, en gran medida, de la manera en la que los individuos resuelven estos conflictos.

¡importante

Lawrence afirma que las organizaciones que operan en ambientes diversos han comprobado que se logra el manejo eficaz de un conflicto cuando los individuos abordan el problema de frente hasta encontrar una respuesta óptima para las metas de la organización. Además, las personas que coordinan dicho manejo y están involucradas en el proceso de integración deben tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades reconocidas, así como capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, cuando se realizan concursos de matemáticas en las escuelas primarias, el grupo designa a aquel integrante que mejor domine la técnica de resolución de problemas.

Contrato empleado-administración

tcr
Contrato empleado-administración.

La última dimensión ambiental, el **contrato empleado-administración**, está relacionada con las expectativas que el individuo tiene respecto de la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental depende del contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca aparte del salario, como son, por ejemplo, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización; necesidades de orden superior de acuerdo con la jerarquía de Maslow.

En cuanto a su aplicación, este modelo lo utilizan generalmente organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

- *Diagnóstico.* Consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno y el diseño de cada departamento.
- *Planeación de la acción.* En esta etapa se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones por adoptar. En ciertas circunstancias se puede llegar a modificar la estructura de la organización.

- *Implantación.* Esta etapa se relaciona con la transición de los cambios planeados dentro de las acciones de la organización.
- *Evaluación.* Grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas.

El diagnosticador organizacional debe buscar el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional. Cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo debe ser el diseño interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir, y el ambiente general muestra demasiada fluctuación, la estructura interna debe estar relativamente descentralizada, de modo que muchos empleados estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones puede conservarse una alta diferenciación, pero se debe asignar un premio a la integración. Es necesario que la empresa cuente con suficientes mecanismos de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada hacia las diversas subunidades para que la alta dirección se mantenga bien informada.

Asimismo, Lawrence y Lorsch sostienen que cuanto más se enfrentan los miembros y departamentos a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas o sofocarlas mediante órdenes de los mandos superiores, tanto más eficiente tiende a ser la organización.

tcr

Diseño estructural.

Diseño estructural (*structural design*)

La intervención de **diseño estructural** implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

La figura 9.3 ilustra el concepto de diseño para una organización.

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son: departamental, matricial, por proyectos, por unidades estratégicas de negocios, o nodal.

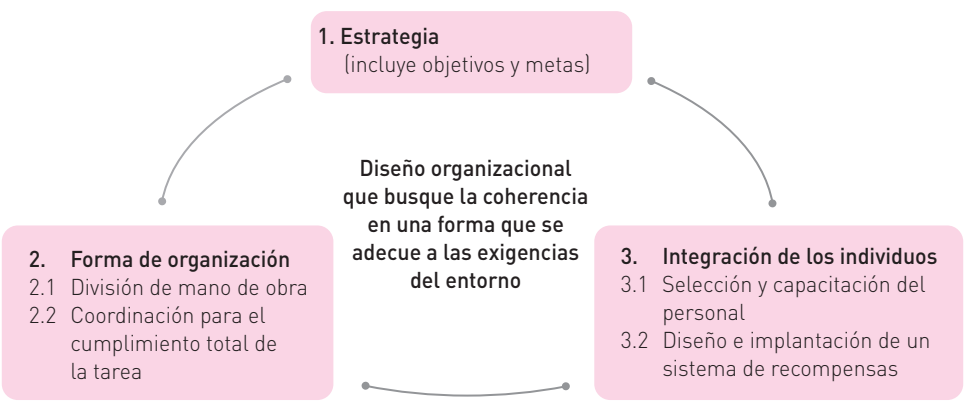


Figura 9.3 Diseño estructural esquemático.

tcr

Organización departamental.

Organización departamental

La **organización departamental** consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan y puede presentarse en:

1. *Departamentalización por funciones,* o estructura funcional, que es la que se presenta con mayor frecuencia.

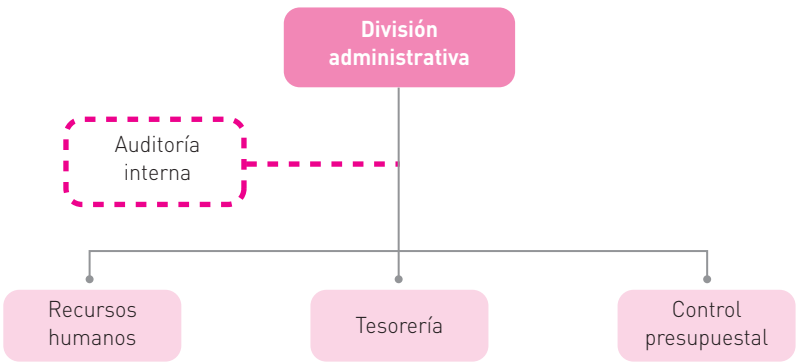


Figura 9.4 Ejemplo de departamentalización funcional.

2. *Departamentalización por procesos* o por enfoque productivo, que se diferencia de la anterior pues considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.

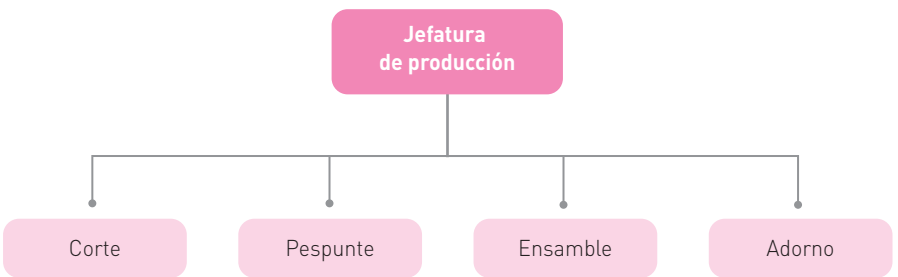


Figura 9.5 Ejemplo de departamentalización por procesos.

3. *Departamentalización geográfica* (figura 9.6), *por productos* (figura 9.7) *o clientes* (figura 9.8), que, como sus nombres lo indican, consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que atienden.

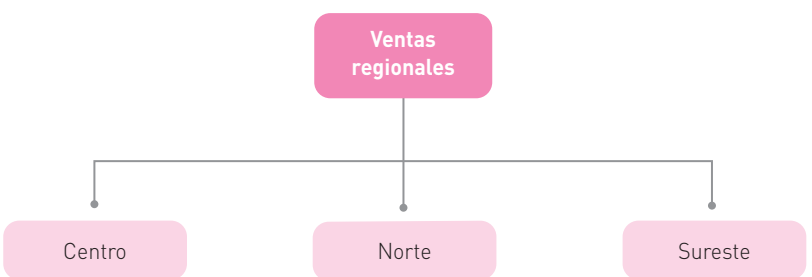


Figura 9.6 Ejemplo de departamentalización geográfica.

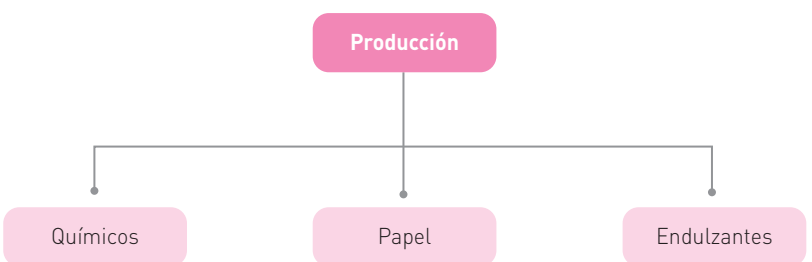


Figura 9.7 Ejemplo de departamentalización por productos.

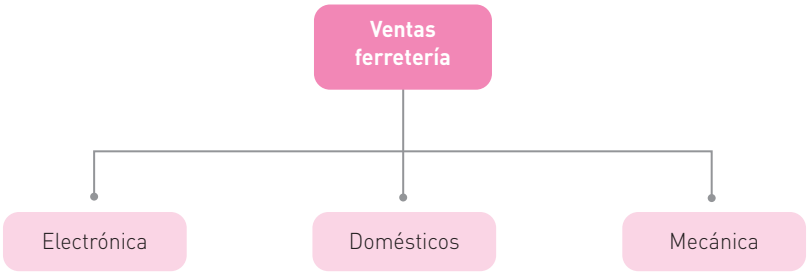


Figura 9.8 Ejemplo de departamentalización por clientes o líneas de productos.

tcr

Organización matricial.

Organización matricial

La **organización matricial** combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma, como su nombre lo indica, una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa y se coordine con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además, es responsable de la obtención de los resultados finales.

Para implantar este tipo de estructura en una empresa se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan esta doble función. Además, debe establecerse con claridad, entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la estructura, así como las aplicaciones del trabajo en equipo y las reuniones, las cuales se llevan a cabo con frecuencia. Por ello, no en todas las organizaciones funciona con éxito este tipo de estructura.

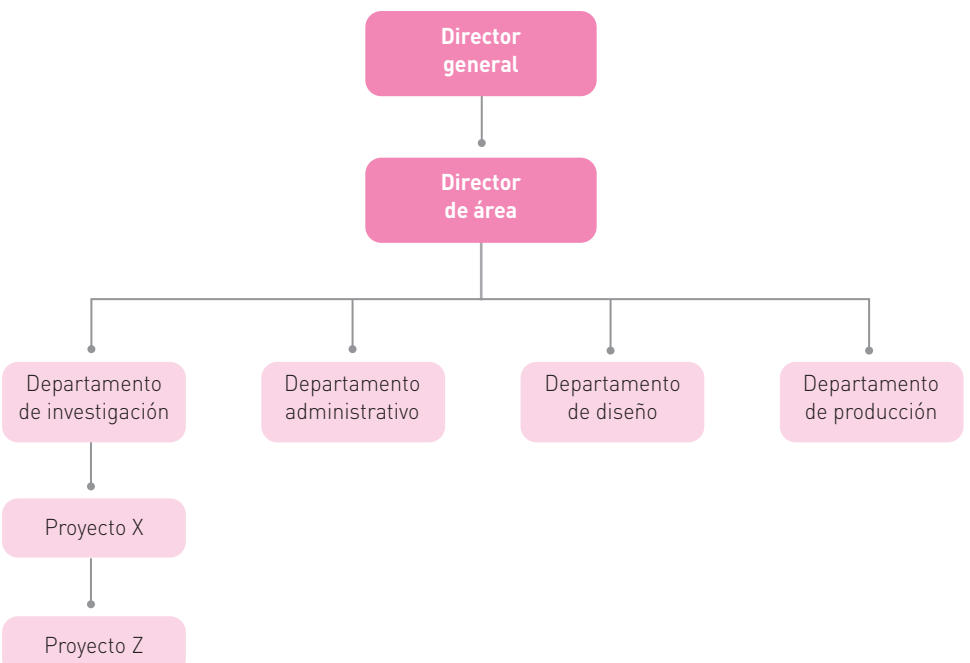


Figura 9.9 Estructura matricial.

Los siguientes factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor entre la funcional, la matricial y la de por producto para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos, podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.
3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría la estructura matricial como la más eficiente.

Por lo tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar de manera simultánea las tres estructuras en la misma organización. En el cuadro 9.2 se citan las principales ventajas y desventajas de los tipos de estructura funcional, por producto y matricial.

Cuadro 9.2 Análisis comparativo de las estructuras matricial, funcional y por producto

Estructura	Ventajas	Desventajas
Matricial	• Especialización; el conocimiento funcional puede ser aplicado en todos los proyectos.	• Puede ser difícil de manejar.
	• Nuevos productos o proyectos pueden ser implantados rápidamente, dada la flexibilidad de las personas para "deslizarse" entre orientaciones por producto o funcionales, según lo demanden las circunstancias.	• Incrementa la ambigüedad de las funciones, lo que ocasiona tensión y confusión para asignar personas a más de un departamento.
	• Puede adaptarse a cambios en el ambiente porque privilegia aspectos tanto funcionales como por proyectos.	• Sin un balanceo de fuerzas entre formas estructurales, ya sea por producto o funcional, puede disminuir la productividad de la empresa.
	• Reconoce y produce mecanismos para delinear con legitimidad la fuerza de los múltiples recursos de la organización.	• Se requiere madurez de los integrantes de la empresa para que acepten este tipo de estructura.
	• Mantiene la coherencia entre diferentes departamentos y proyectos por los requerimientos de comunicación entre administradores.	• Es cara. • Requiere de tiempo para su implantación. • Se puede aplicar en todo tipo de empresa.
Funcional	• Promueve la especialización de habilidades.	• Hace hincapié en las tareas rutinarias.
	• Reduce el uso doble de recursos escasos y usa al máximo los recursos disponibles.	• Fomenta una estrecha perspectiva de carrera para los administradores, lo cual limita sus capacidades para altas posiciones gerenciales.
	• Facilita la comunicación y el desempeño. Los jefes pueden compartir su experiencia con sus subordinados.	• Multiplica las dependencias departamentales.
	• Al inicio de una organización es la más fácil de implantar.	• Podría ser "cómodo" para la organización implantar y continuar con esta estructura, aunque no sea la mejor.
Por producto	• Reconoce recursos en la interdependencia interdepartamental.	• Podría usar recursos y habilidades de manera ineficiente.
	• Fomenta la orientación hacia los resultados.	• Limita la promoción de carrera para los especialistas fuera del departamento.
	• Admite diversificación de habilidades y entrenamiento.	• Impone demandas de múltiples papeles sobre las personas. Puede provocar mucha tensión.
	• Promueve la delegación de autoridad y responsabilidad.	• Podría promover objetivos con una visión muy estrecha.

Organización por proyectos

tcr
Organización por proyectos.

Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo cual deba adoptar una estructura adecuada. Por lo tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose —obviamente— en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece. Así trabaja una **organización por proyectos**.

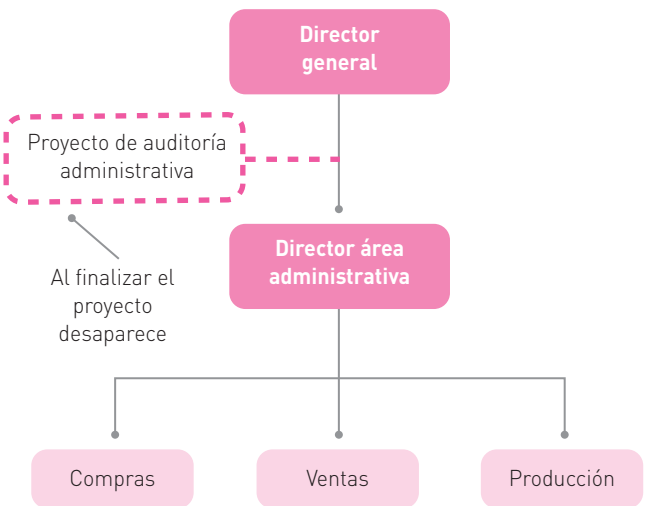


Figura 9.10 Organización por proyectos.



La NASA crea áreas especiales para trabajar en proyectos específicos.

Un ejemplo es el caso de la NASA, en Estados Unidos, que para su operación contempla desarrollar diversos proyectos dentro de la carrera aeroespacial: Proyecto Géminis, Proyecto Apolo, Proyecto "transbordadores aeroespaciales", etcétera.

Organización por unidades estratégicas de negocios

tcr
Organización por unidades estratégicas de negocios.

Esta modalidad de **organización por unidades estratégicas de negocios** consiste en estructurar "pequeños negocios" dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador que se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) al administrar sus propios recursos y ser autosuficiente.

Por ejemplo, en una universidad, el área de Diplomados y educación continua se considera una unidad estratégica de negocios. Opera con recursos propios con base en los cursos y diplomados que logra vender. En función de ello se puede garantizar o no la permanencia de esa UEN.

Con el amparo de la empresa "madre" con la que se relaciona a través de líneas *staff* que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a brindar una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha.

Nuevas tendencias

Recientemente las organizaciones han adoptado nuevas tendencias en cuanto a su estructura. Emplean organigramas que no podríamos considerar "ortodoxos" ni tradicionales, pero que favorecen el logro de los objetivos. Son más dinámicos y flexibles, y se modifican en función de las necesidades del entorno.

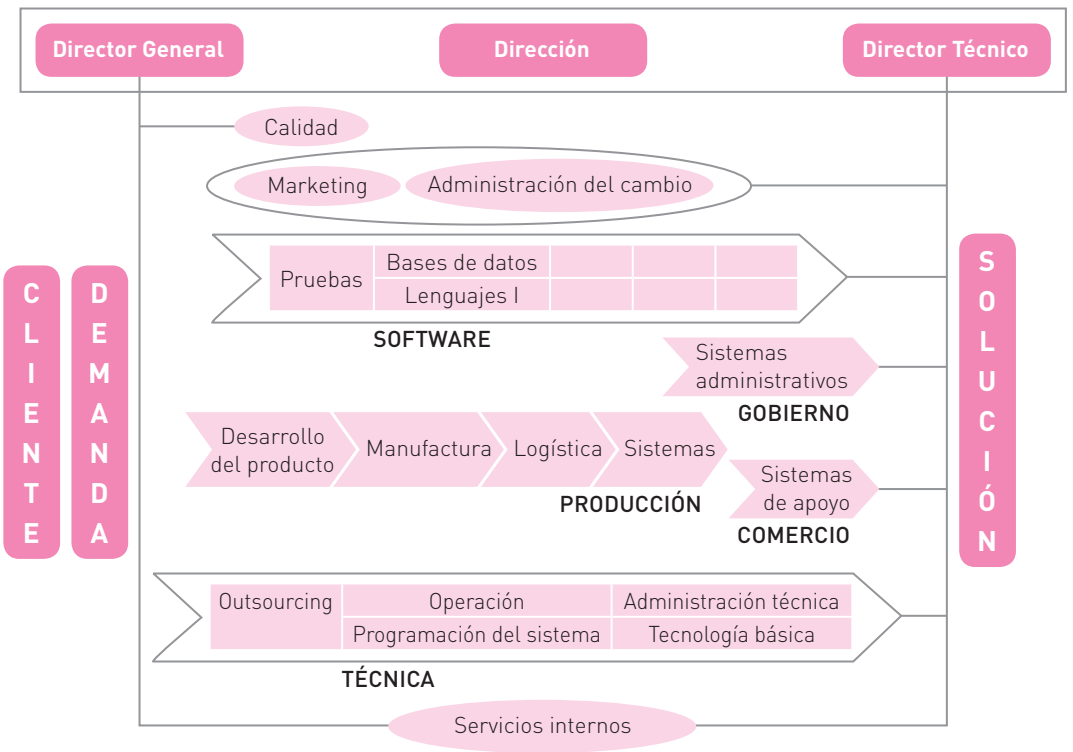


Figura 9.11 Organigrama operado por la empresa Volkswagen Gedas, ubicada en la ciudad de Puebla, México.

Un ejemplo interesante es el que aplica Volkswagen Gedas, que apoya sobre todo a la planta de Volkswagen de la ciudad de Puebla, México, en el desarrollo de sistemas de producción. También brinda asesoría a empresas privadas o dependencias gubernamentales que solicitan sus servicios. La figura 9.11 muestra el organigrama *sui generis* con el que operan.

tcr

Organización nodal.

La **organización nodal** es otro ejemplo de organigrama diferente a los clásicos mostrados en este capítulo. En esta estructura se considera que hay un eje central que opera con personal interno —el estrictamente indispensable— en áreas clave como finanzas, recursos humanos, informática y producción, y se rodea de una red o tejido de organizaciones externas que suelen subcontratarse para desarrollar diversos proyectos que les sean solicitados. Actualmente a este concepto se le denomina *outsourcing*. Con esto se garantiza que se acude al despacho de consultoría con el *expertise* que se requiere para desarrollar el proyecto. Incluso se pueden llevar a cabo licitaciones para poder comparar propuestas y seleccionar, obviamente, la mejor.

Tanto en el organigrama de la empresa Volkswagen Gedas (figura 9.11) como en el nodal (figura 9.12), se reemplaza la jerarquía vertical tradicional. Las empresas subcontratadas pueden ingresar o abandonar el sistema según se requiera y pueden brindar sus servicios vía remota enlazados por internet, o bien, de manera presencial cuando sea necesario.

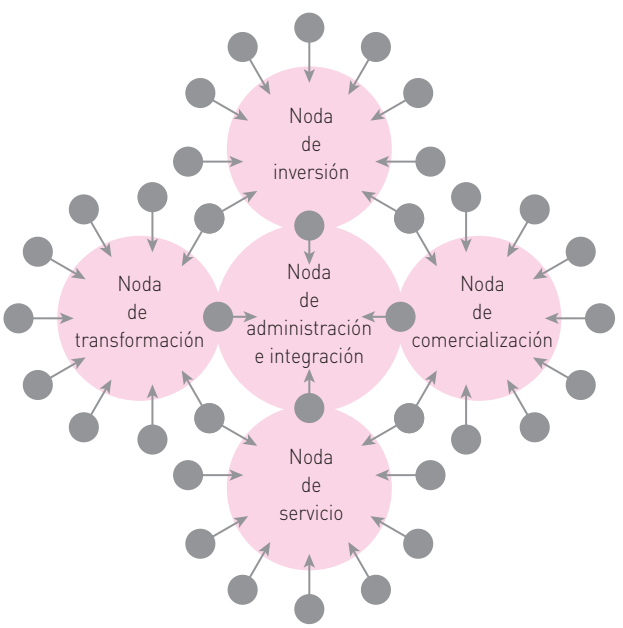


Figura 9.12 Ejemplo de organización nodal.

Ejemplo

En una reconocida empresa de calzado para caballero, ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, México, se presentó el caso de que el personal que laboraba en la estructura formal tradicional en horario de 7 a 15 h, integró un despacho de consultoría que por las tardes brindada asesoría a su misma empresa, concursando con otras empresas y operando bajo el concepto de organización nodal. Este caso constituye una de las primeras experiencias en ofrecer este esquema de subcontratación en las empresas leonesas.

tcr

Organización colateral.

Organización colateral (*collateral organization*)

Una **organización colateral** es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente consideraría la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego desaparece. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, que se utilizan para identificar y resolver problemas relacionados con la organización formal que aparentan no tener solución.

Este tipo de estructura, integrada por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en el que ambas organizaciones permanecen intactas, los *inputs* de la organización formal son los *outputs* de la organización colateral. La problemática o situación que priva en la organización formal (*inputs*) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (*outputs*). Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal.
4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

La organización colateral provee la flexibilidad necesaria y la oportunidad de respuesta para resolver problemas definidos, lo cual le permite a la empresa manejar el cambio e innovación sin romper la estructura formal y los mecanismos necesarios para el manejo de tareas repetitivas.

Ejemplo

Un ejemplo práctico de organización colateral lo constituyen los grupos multidisciplinarios con personal de diferentes áreas que conforman la empresa Tremec (Transmisiones y Equipos Mecánicos), dedicada a la fabricación de transmisiones manuales y automáticas para automóviles, tractores, etc.), ubicada en la ciudad de Querétaro, México.

¿Cómo opera? Supongamos que el problema es el siguiente: nuestro proveedor "estrella" decide de forma sorpresiva cambiar de giro, de manera que ya no nos surtirá... ¿Qué hacer? La empresa cita de inmediato a los responsables de cada una de las áreas funcionales involucradas: compras (obviamente), finanzas y producción para sesionar en salas especialmente preparadas y encontrar una rápida solución al problema presentado.

Si se siguieran las líneas formales de mando para resolver la situación planteada, ¿cuánto podrían tardar en encontrar la respuesta? ¡No olvidemos que la solución debe ser expedita, so pena de generar pérdidas para la organización!

Ejemplo

Otro ejemplo es el de Metalsa. La cultura de esta empresa parte de la creencia básica de que sólo las personas con actitudes de calidad pueden hacer y dar productos y servicios de calidad. Los dos elementos que conforman el modelo Metalsa son: calidad como forma de vida y el sistema operativo Metalsa, con prácticas enfocadas en la eliminación de desperdicios, ello trae como consecuencia general el crecimiento y la permanencia de Metalsa y su entorno.

Resultados obtenidos

En muchas organizaciones, de Estados Unidos principalmente, se ha reportado como exitosa la operación de la estructura colateral, ya que debido a la flexibilidad con que opera, se ahorran horas-hombre al ventilarse con mayor eficacia situaciones difíciles de contemplar por la organización formal.

No es común que empresas mexicanas empleen este tipo de estructura paralela, aunque se han presentado dos tipos de esquema similar: el comité o los grupos informales de trabajo. Como ya mencionamos, Tremec es una de las que aplican de manera sistemática esta intervención con resultados exitosos.

Conclusiones

En este capítulo explicamos las intervenciones que se utilizan para diseñar estructuras organizacionales. El diseño de organizaciones implica la elección entre tres dimensiones clave que existen en las empresas: la estrategia, el tipo de estructura existente y los mecanismos para integrar a las personas en la organización. Por lo tanto, se puede adoptar un determinado tipo de estructura organizacional de acuerdo con la situación que se presente entre la organización y el ambiente.

Se deben analizar con cuidado las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura y ponderar cuáles son las consecuencias de adoptar un determinado tipo. Lo que se puede asegurar es que independientemente de la estructura que se adopte, ésta debe ser muy flexible para poder modificar —de ser necesario— su diseño estructural y adoptar el esquema que mejor se adecue a las circunstancias.

Resumen

En este capítulo analizamos el primer paquete de las llamadas intervenciones tecnoestructurales:

- Diferenciación e integración, teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

La teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch de diferenciación e integración tiene estrecha relación con las funciones que se desarrollan tanto en un puesto determinado como en la organización total.

La diferenciación se refiere a la clara división que debe existir en el trabajo que se desarrolla en cada puesto y a la forma de evitar confusión o duplicación de funciones.

Una clara diferenciación ayuda a lograr la integración, entendiéndose ésta como la interrelación de las diversas funciones que existen en la empresa para lograr un objetivo común.

Para que exista integración debe existir diferenciación. Para analizar la diferenciación y la integración es necesario considerar lo que se conoce como dimensiones ambientales, a saber:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

No se puede desarrollar un análisis integral de la organización sin considerar lo que implica una planeación estratégica, que debe ser a largo plazo y diseñada por la alta dirección.

La planeación operativa constituye otro factor clave para decidir cuál es la estructura organizacional más adecuada, ya que su vigencia es de corto o mediano plazo, y es diseñada por los niveles medios de la empresa.

El diseño estructural implica el análisis de diversas estructuras que se pueden implantar en la empresa, como:

- Organización departamental (funcional, por regiones geográficas, por productos o por clientes)
- Matricial
- Por proyectos
- Por unidad estratégica de negocios
- Nodal

La organización colateral es una estructura no formal independiente que se emplea cuando es difícil para la estructura organizacional formal ventilar asuntos embarazosos.

Términos y conceptos de repaso

- Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (diferenciación e integración)
- Demandas ambientales
- Planeación estratégica
- Planeación operativa
- Diferenciación
- Integración
- Manejo de conflictos
- Contrato empleado-administración
- Diseño estructural
- Organización departamental
- Organización matricial
- Organización por proyectos
- Organización por unidades estratégicas de negocios
- Organización nodal
- Organización colateral

Preguntas para discusión

1. Defina claramente qué es diferenciación e integración y cite un ejemplo de cada uno de estos conceptos.
2. Mencione las características de la planeación estratégica y la planeación operativa.
3. Enumere y ejemplifique las fases del modelo de diferenciación e integración de Lawrence y Lorsch.
4. Con base en el esquema del diseño de la organización identifique los elementos existentes en su universidad y explique de qué manera se presenta cada factor.

5. Investigue los casos citados en el capítulo, relacionados con las empresas Tremec y Metalsa, que aplican la intervención conocida como organización colateral, y desarrolle un informe ejecutivo respecto a estas organizaciones y su relación con los programas de DO.
6. En el ámbito empresarial de su localidad, ¿cuál de las opciones de diseño estructural es la que se presenta con mayor frecuencia? Cite un ejemplo.
7. ¿Por qué es tan controvertida la implantación de la estructura matricial en las empresas?
8. ¿Considera que en su país sea factible aplicar la intervención conocida como *organización colateral*?
9. Investigue una empresa de su localidad e identifique cuál es su estructura. Analícela y, de acuerdo con las características de la organización, comente las ventajas y desventajas de dicha estructura, tomando como base las diferentes opciones presentadas en este capítulo (funcional, por producto o matricial). Asimismo, sugiera alguna modificación a esa estructura. Entregue un reporte de sus conclusiones a la dirección de la empresa.
10. De las intervenciones comentadas en el presente capítulo, investigue el caso de una empresa de su localidad que ejemplifique alguna(s) de ella(s), así como los resultados que han obtenido.

Ejercicio vivencial 9.1 Relación objetivos-estrategias de la empresa

Instrucciones

1. En equipos de tres personas, lleven a cabo la búsqueda de dos empresas que pertenezcan a la misma industria.
2. Registren con el maestro titular del curso las empresas que seleccionaron. No pueden elegir dos equipos las mismas empresas.
3. Consulten sus informes anuales, las estrategias que manifiestan tener y la estructura organizacional con la que cuentan.
4. Elaboren una presentación comentando la relación que existe entre la estrategia adoptada por las empresas y la estructura organizacional con la que cuentan. Se deberá exponer posteriormente en el grupo.
5. En sesión plenaria moderada por el maestro que imparte el curso, elaboren un documento considerando las similitudes y diferencias que existen entre las organizaciones investigadas, en cuanto a la estructura adoptada en relación con la estrategia que llevan a cabo.
6. Comenten la utilidad que como consultores tuvo el haber realizado este ejercicio en relación con las llamadas "intervenciones tecnoestructurales".

Ejercicio vivencial 9.2 ¿Cómo me relaciono con la empresa?

Instrucciones

- Seleccione alguna de las organizaciones con las que tiene algún tipo de relación, como la escuela en la que cursó sus estudios, la tienda de autoservicio donde realiza sus compras, la organización en la que adquiere su guardarropa, etc., cerciorándose de que le puedan brindar la misión y visión de dicha empresa (o bien, investigue en la página oficial de la empresa publicada en internet).
- Entreviste a un ejecutivo y pregunte qué acciones llevan a cabo para poder alcanzar esa misión y visión.
- Elabore o analice el organigrama en el que se incluyan las actividades que realiza cada departamento.



- Pregunte al mismo ejecutivo si tienen planes de expansión y a qué problemas se enfrentarían si mantienen el organigrama actual.
- En caso de que no existan planes de expansión en los próximos dos años, suponga que planean abrir una nueva sucursal en la zona norte de la ciudad. La organización actualmente se encuentra ubicada en la zona sur. La distancia entre ambas sucursales es de 15 kilómetros al menos. En caso de que requiera modificar el organigrama actual, ¡hágalo! Detalle las actividades de la nueva sucursal.
- Elabore un informe de los resultados obtenidos.
- En sesión plenaria exponga los resultados con su grupo.

Ejercicio vivencial 9.3 Dinámica: Las organizaciones

Objetivo

Analizar la estructura organizacional de una empresa y descubrir sus fortalezas y debilidades.
Duración: 60 minutos.
Número máximo de participantes: 20.

Material: hojas blancas tamaño carta, lápices, seis hojas blancas de rotafolio, un salón amplio donde pueden pegarse hojas de rotafolio.

Desarrollo de la dinámica

1. Se deben formar cinco equipos de cuatro integrantes cada uno.
2. Cada equipo debe investigar si en la institución en la que estudian se presentan los tipos de estructura departamental —con sus variantes— por proyectos o matricial.
3. Los cinco equipos deben analizar los resultados obtenidos.
4. Cada equipo debe explicar las ventajas y desventajas del tipo de estructura organizacional de la universidad.
5. Los cinco equipos deben analizar los resultados obtenidos.
6. Cada equipo puede sugerir una modificación de la estructura organizacional actual, la cual deben representar en una hoja de rotafolio.
7. Los cinco equipos deben analizar las sugerencias presentadas por cada uno de ellos en hojas de rotafolio.
8. Finalmente, deben llegar a un consenso grupal y representar en una hoja de rotafolio la estructura organizacional ideal para la universidad, explicando los factores que consideraron para optar por ella.
9. El coordinador del grupo debe reflexionar con éste sobre la utilidad de la dinámica.

Caso de estudio 9.1 ¿Somos eficientes?

La organización Sistemas Integrales de Calidad (SIC), dedicada a desarrollar productos con tecnología de última generación, había experimentado varios problemas debido a su acelerado crecimiento, así como el de la industria a la que pertenece, incorporándose nuevos competidores.

Debido a ese crecimiento, tuvo problemas para poder operar bajo la estructura orgánica tra-

dicional, pues los constantes desarrollos tecnológicos requieren rápida capacidad de respuesta para anticiparse a los cambios súbitos que en este sector se suscitan.

Apoyándose en consultores externos, decidió iniciar un proyecto piloto cuyo objetivo central era el de integrar una organización colateral.

Primeramente conformaron comités integrados por personal administrativo y *staff* que resolvía algunos de los problemas de la planta. Se llevaban a cabo reuniones y discusiones abiertas acerca de la necesidad de capacitar a toda la organización en la nueva manera de operar que permitiría reaccionar de manera más ágil a los cambios en la industria.

En siguientes reuniones el comité informó a todos los integrantes de SIC de los problemas de la empresa, específicamente con la estructura actual con la que se contaba, instándolos a que se modificara para integrar una organización alterna a la organización formal, que permitiera resolver de manera más ágil los problemas que se presentaran.

El personal se mostró apático con esta iniciativa, pues consideraba que cambiar de estructura implicaba que se les asignasen funciones alternas pero percibiendo el mismo sueldo e invirtiendo horas adicionales a la jornada de trabajo actual.

Ramiro Escutia, director general de SIC, se encuentra en un dilema: si continúa con la estructura actual pueden ser superados por la competencia, pero no desea modificar las condiciones de trabajo del personal pues teme que el sindicato esté inconforme y plantee una huelga en la organización. Acude con usted para que, en su calidad de consultor, pueda sugerirle qué hacer en este caso.

Se pide: proponer al menos dos alternativas de solución a este caso.

Caso de estudio 9.2 El caso de las vendedoras inconformes

Cristina Gómez, Araceli Domínguez y Betty Espinoza trabajan desde hace 10 años en la fábrica de artículos escolares El Escritorio, en el área de ventas.

La labor de las tres destaca por su excelente atención a los clientes y por su relación armoniosa con los demás compañeros de la organización, así como entre ellas. Las tres han visto crecer a la empresa y la consideran parte fundamental en su trayectoria laboral. Tuvieron varias oportunidades de cambiar de trabajo, pero las descartaron debido a su integración a la empresa y su "amor a la camiseta".

Benito Esparza, gerente de ventas, delega gran parte de sus funciones en ellas y adopta un estilo de liderazgo netamente participativo. Este estilo es en gran parte la razón por la cual ellas se sienten integradas a la empresa, pues perciben que se les tiene confianza y que se reconoce su labor.

Ayer se enteraron del fallecimiento del señor Esparza, situación que afectó visiblemente el desempeño de su trabajo. Dos semanas después, la dirección de la empresa designó a Betty Espinoza como nueva gerente de ventas. Cristina y Araceli también esperaban ser las elegidas, por lo cual recibieron con sorpresa y desagrado la designación de Betty. Su actitud en la empresa se tornó pasiva: desempeñaban sólo sus tareas indispensables y su relación con Betty se deterioró de manera notoria, incluso evitaban asistir a actividades en las que ella estaba presente.

Además, en los siguientes tres meses no alcanzaron su cuota de ventas y aprovechaban cualquier ocasión para comentar con el personal el grave error que se había cometido al designar a Betty como nueva gerente de ventas.

Betty, por su parte, deseaba conservar la vieja amistad, pero no estaba dispuesta a aceptar la actitud de ellas en el trabajo. Por lo tanto, acude a usted como consultor de DO y le pide consejo respecto de lo siguiente:

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que debe adoptar Betty con sus antiguas compañeras?
2. ¿Qué sucederá si no soluciona de inmediato la situación?
3. ¿Cuál de las intervenciones analizadas en este capítulo debe aplicarse?
4. ¿Debe despedir a sus ex compañeras?
5. ¿Justifica usted la actitud de Cristina y Araceli?

Capítulo 10

Enfoques de calidad de vida en el trabajo

Puedo fabricar felicidad
Para mí y los que me rodean.
Decidirme a ser feliz, con lo que hoy tengo en la vida,
A pesar de no sentirme bien,
A pesar de no ser las cosas como deseo,
A pesar de no comprender a la gente,
A pesar de mi cansancio físico y moral,
A pesar del desaliento,
A pesar de las desilusiones,
A pesar de las circunstancias adversas,
A pesar de la enfermedad,
Luchar con mis estados negativos
Para poder dar lo mejor de mí mismo a los demás…
Decidirme a ser feliz con lo que tengo.
Esto es: fabricar felicidad.

Anamaría Rabaté

Objetivos

- Revisar brevemente la historia de la calidad de vida en el trabajo.
- Conocer el concepto de calidad de vida en el trabajo.
- Entender las características de la calidad de vida en el trabajo.
- Aprender acerca de los sistemas sociotécnicos.
- Entender en qué consiste el diseño de trabajo.



Las mejores empresas reconocen al personal como un activo que permite lograr las metas de la organización.

Introducción

En la edición de la revista de negocios *Expansión* correspondiente a la segunda quincena de mayo de 2012 se publicó el caso de empresas que fueron consideradas, con base en un estudio de clima laboral, como las mejores de México, debido a que reconocen la relevancia del personal como un activo que permite alcanzar los objetivos que la organización persigue.

¿Por qué han conseguido estas empresas la lealtad de sus colaboradores, satisfacción en el trabajo y altos estándares de calidad?

Empresas como Cooperativa Cruz Azul en México o NH Hoteles en España han obtenido esta ambiciosa fórmula para el éxito. En el caso de la primera, se ha enfocado primordialmente en el desarrollo de competencias y salud ocupacional.

Cuenta con un programa de Desarrollo Humano Integral, el cual también contempla fondos de pensiones y jubilaciones, gastos médicos, subsidios por incapacidades, becas para socios y sus hijos, guarderías infantiles, además de actividades educativas, culturales y deportivas.

La segunda empresa, perteneciente al ramo hotelero, ha desarrollado un programa titulado *Knowledge Management*, mediante el cual la cadena hotelera intercambia experiencias entre el personal ejecutivo y el operativo. Aunado a ello, en 2011 concluyó su código de ética que integra principios de la ONU, entre otros.

En el presente capítulo explicamos diversos métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados; por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y los sistemas sociotécnicos cuya finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral a los empleados y mayor productividad a la empresa.

tcr

Calidad de vida en el trabajo.

Calidad de vida en el trabajo (*quality of work life*)

La **calidad de vida en el trabajo** (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización.



Figura 10.1 Características de la calidad de vida en el trabajo.

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de éstos en el diseño de los puestos. Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo, del cual se hablará más adelante.

Aparte de los programas destinados a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen basarse en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

A lo largo de su desarrollo, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo humano, el personal incrementó sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual satisface necesidades más elevadas, en vez de trabajar sólo para ganar lo necesario.

Trabajo humanizado

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores. Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas.

La CVT se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no meramente utilizado. De acuerdo con este enfoque, las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva, y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados. En cambio, sí debe contribuir a que cada trabajador se realice en otras actividades vitales, como ciudadano, cónyuge o padre.

En lo fundamental, el trabajo humanizado supone ofrecer lo mejor para los trabajadores: empleo, tecnología y ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida. Al contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la baja calidad del ambiente laboral, lo cual originó nuevos sistemas sociotécnicos mejorados y equipos de trabajo más naturales, como muestra la figura 10.2.

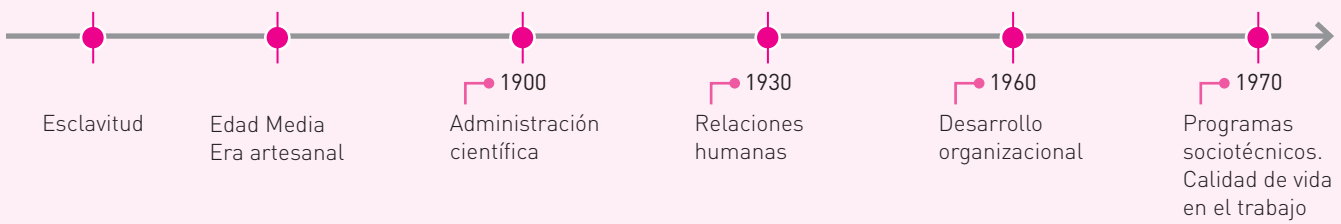


Figura 10.2 Breve historia del origen de la calidad de vida en el trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es "enfocar" los equipos de trabajo. Cuando un puesto está diseñado de tal manera que desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad, se denomina como un módulo natural de trabajo. El trabajo fluye en forma natural desde el principio hasta el fin y proporciona al empleado la sensación de identificación y significado de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios puestos dentro de un equipo natural, que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran trabajar con otros están más capacitados para aprender de los demás y formar equipos. Los equipos naturales de trabajo, además, permiten que aquellos que desempeñan una labor rutinaria desarrollen más sensibilidad para dar significado a su tarea y se sientan unidos a un equipo mayor con una función importante. Así, resulta sorprendente que nuestro deseo de lograr especialización conduzca con frecuencia a la exclusión de personas que son necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

tcr

Sistema sociotécnico.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo son los **sistemas sociotécnicos** de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización o una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total del trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.



Una cadena de restaurantes incentiva a sus empleados mediante programas de premios, lo que evita niveles altos de rotación de personal.

El proceso completo de producción podría requerir una reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo. El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de la producción.

En el ramo restaurantero, los famosos restaurantes Toks, que tienen como sede el Distrito Federal, capital de la República Mexicana, con presencia en todo el país, tienen las áreas de efectividad y desarrollo de habilidades gerenciales alineadas con un sistema de certificación por competencias y el programa de servicio "Súper Experiencia Toks". Como resultado, ha logrado niveles bajos de rotación de personal demostrando así su capacidad para retener talentos.

Experimentos sociotécnicos

Se han realizado numerosos experimentos innovadores relacionados con la calidad de vida laboral y los sistemas sociotécnicos enriquecidos. Durante la década de 1960 se llevaron a cabo dichos experimentos en Volvo (Suecia) y General Motors (Estados Unidos), ambas empresas del ramo automotriz, además de otro realizado en General Foods de Topeka (Estados Unidos). La información que se obtiene mediante esos experimentos da una idea de lo que se ha aprendido de cada uno. De hecho, se siguen efectuando otros experimentos, como los de Digital Equipment.



La armadora sueca construyó en 1970 una nueva planta que, a pesar de costar 10% más que una planta convencional, logró satisfacer las necesidades de su personal.

A principios de la década de 1970, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo porque confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción del ausentismo y la rotación del personal.

La fábrica fue diseñada para armar 60 000 automóviles al año utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Por ejemplo, un equipo arma sistemas electrónicos mientras otro se ocupa de los frenos. Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo a los miembros y establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo cuando lo necesitan, y lo transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil se coloca en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse del material necesario y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de

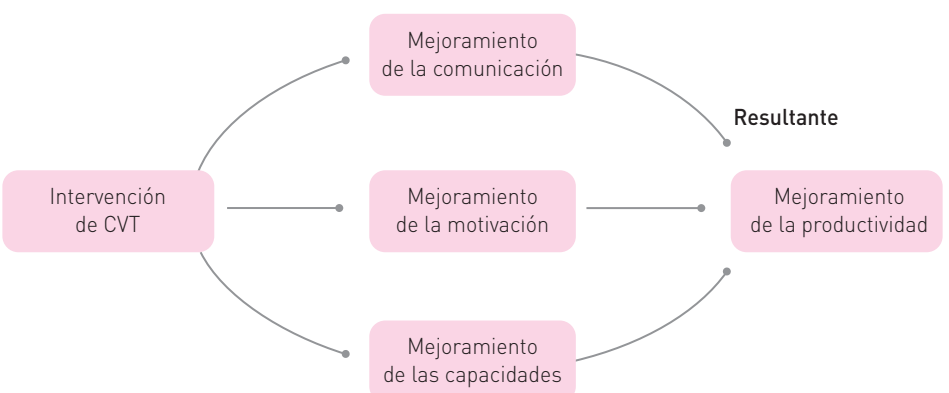


Figura 10.3 Relación entre CVT y productividad.

incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones en todo Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la línea tradicional de montaje y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

Criterios del diseño sociotécnico en las organizaciones

1. Integración de funciones de apoyo en el trabajo diario, como mantenimiento, control de calidad y procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación).
2. Diseño del trabajo como un reto. Todas las actividades deben requerir habilidades de orden superior, como planeación, diagnóstico, etc. Además, la tecnología debe estar pensada para evitar la monotonía y la rutina (vea la figura 10.4).
3. Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semiautónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.
4. Los supervisores actúan como facilitadores y no como jefes, es decir, son responsables de desarrollar grupos y facilitar que éstos tomen decisiones.
5. Si se cuenta con información disponible en todos los niveles de la organización, la toma de decisiones se realiza lo más cerca posible del problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación del desempeño.



Una cadena de cafeterías amplió su número de sucursales a 180 en México, una en Madrid, otra en Hong Kong y una más en San Antonio, Texas, como parte de su plan de expansión.

Para comprender con claridad lo anterior, ejemplifiquemos con el caso de la empresa Punta del Cielo, que ha incursionado en México para competir con el gigante Starbucks. En 2012 amplió su número de sucursales a 180 en México, más una en Madrid desde 2008, otra en Hong Kong en 2010 y una más en San Antonio, Texas, y continúa con su plan de expansión.

Esta empresa vislumbra asimismo incursionar en el exigente mercado de América Central, ofreciendo innovación tecnológica y calidad, todo ello bajo la batuta de su fundador y director general Pablo González Cid.

Conclusión sobre CVT

No existe una definición concreta de lo que es calidad de vida en el trabajo; sin embargo, una persona ciertamente la experimenta cuando se presentan los siguientes factores:

a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.
b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

Es prudente remarcar que la auténtica calidad de vida en el trabajo implica mantener un equilibrio e interrelacionar los siguientes tres aspectos clave en la vida de todo ser humano: persona, trabajo y familia.

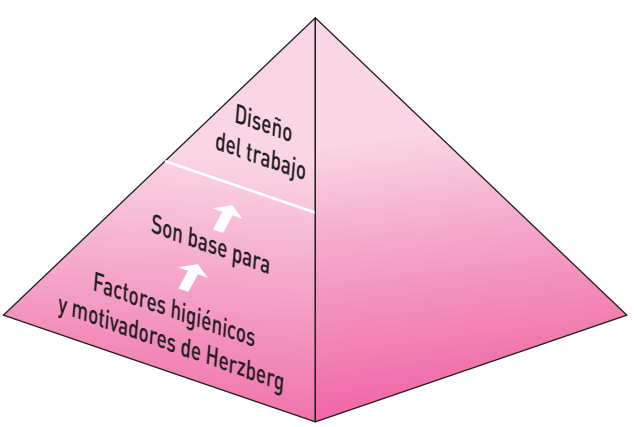


Figura 10.4 Origen del diseño del trabajo.

Ejemplo

Los textos que siguen fueron publicados en la revista *Universo Laboral* (primavera 2012):

"Con base en un estudio realizado en 2012 por el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas) sólo 21% de los empleados mexicanos cree que existe un balance entre su vida personal y el trabajo.

Este estudio se realizó a más de 6 mil trabajadores de 23 países para conocer el equilibrio que existe entre los diversos ámbitos de su vida.

Dicha investigación —conocida como Índice de Empresas Familiarmente Responsables (IFREI)— reveló que 6 de cada 10 empleados prefieren estar bajo las órdenes de una jefa y que 66% no aceptaría trabajar desde casa.

De igual forma, la investigación dio a conocer que sólo 10% de los empleados cree que sus empresas realizan algún tipo de esfuerzo por propiciar un equilibrio entre trabajo y vida personal."

"Un sondeo realizado en 2012 por la agencia de noticias Reuters señala que 3 de cada 10 empleados en 24 países considera que su lugar de trabajo es psicológicamente inseguro y nada saludable.

¿Los motivos? Clima laboral inadecuado, frustración constante, falta de retroalimentación y escasas posibilidades de promoción.

Los trabajadores encuestados laboran en Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Reino Unido, Hungría, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Polonia, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Turquía y Estados Unidos."

tcr

Diseño del trabajo.

Diseño del trabajo (*work design*)

También considerado como "enriquecimiento del trabajo", el **diseño del trabajo** cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una estrecha relación al respecto. Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos en la década de los cincuenta en el siglo xx.

Enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo; asimismo, es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que busca dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas permite suponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer las necesidades del más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas a la labor del empleado con el fin de incrementar su variedad.

Los dos enfoques pueden mezclarse, aumentando el número de tareas y añadiendo motivadores en un doble intento por mejorar la CVT.

Beneficios del diseño del trabajo

El diseño o enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- Su resultado general es un enriquecimiento de la función que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo se presenta de tal manera que impulsa la motivación interna, debido a la cual el desempeño mejora, lográndose así un trabajo más humano y productivo.
- Ciertos síntomas negativos, como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo improductivo tienden a reducirse.
- El trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y realizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia.
- La sociedad se beneficia de una persona que actúa con más eficiencia y ejerce mejor su trabajo.

Ejemplo

En una compañía manufacturera de celdas automotrices se lograron extraordinarios resultados con la técnica del enriquecimiento del trabajo. Al principio los empleados trabajaban en una línea de ensamble, en la que cada uno realizaba solo una pequeña parte del armado total, con la que no se rebasaban las expectativas de productividad establecidas.

La gerencia tomó la decisión de enriquecer el trabajo no porque existiera algún problema específico, sino porque la tarea parecía ser apropiada para el enriquecimiento. Al implantar el procedimiento enriquecido, cada trabajador completaba toda la celda y era personalmente responsable de ello. Los empleados en seguida mostraron más interés por su trabajo. Las quejas controlables bajaron y la productividad mejoró de manera notable en seis meses. Puesto que no se efectuaron otros cambios en el departamento, la mayoría de estos logros fueron resultado del enriquecimiento del trabajo.

Ejemplo

En España primordialmente, aunque extendida en diversos países del hemisferio, Telepizza ha logrado que su personal cuente con multihabilidades, al capacitarlos y permitirles laborar en diversas áreas de la empresa. Sin perder la mística de sus fundadores, los ejecutivos en España han tropicalizado su modelo de negocio al país en el que tienen presencia.

Aplicación del diseño del trabajo

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento o diseño del trabajo ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe oportunidad de crecimiento, así como responsabilidad, progreso y reconocimiento. Sin embargo, los empleados tienen la última palabra acerca de qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar técnicas y métodos enriquecedores, y experimentar con ellos dentro del sistema laboral, para que finalmente los empleados concluyan si hubo tal enriquecimiento del trabajo.

En la empresa automotriz japonesa Toyota, que ha sido reconocida por aplicar a partir de la década de los años cuarenta en el siglo xx el sistema conocido como *lean* (manufactura esbelta), tiene como ejes clave que la empresa reduzca al máximo los desperdicios que se generan y se pueda crear valor mediante una mejor distribución del trabajo.

Los autores de este sistema —William Edward Deming, Taiichi Onho, Shigeo Shingo y Eijy Toyoda— lo enfocaron inicialmente a las áreas de producción de grandes empresas manufactureras. Actualmente este modelo se aplica en diversos giros.



Toyota aplica desde la década de 1940 el sistema *lean*, cuyo objetivo es reducir el desperdicio y crear valor mediante una mejor distribución del trabajo.

Dimensiones centrales del puesto

J. Richard Hackman y Greg Oldham (1980), investigadores del comportamiento organizacional, identificaron cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer el trabajo. Es deseable que cada puesto las contenga todas. Si falta una, los trabajadores se deslindan psicológicamente y baja su motivación. Por lo común, estas dimensiones aumentan la motivación, la

satisfacción y la calidad del trabajo, y reducen la rotación y el ausentismo (vea la figura 10.5).

1. **Variedad en la tarea**: desempeño en varias ocupaciones. Es el grado en que un puesto requiere de diversidad de actividades para su ejecución, lo que pone en juego determinadas habilidades y talentos diferentes para lograr la tarea. Por ejemplo, una agencia de viajes: ¿cuántas actividades debe realizar la asesora que le propone a usted visitar algún destino en especial?
2. **Identificación con la tarea**: es el grado en que el puesto requiere terminar un "todo" o unidad identificable. En esencia, implica realizar un trabajo desde el inicio hasta el fin. Un caso palpable puede ser el de la cajera de un banco quien, mediante una serie de actividades, concluye un proceso: recibe el dinero para realizar un cobro, procesa el recibo de pago y si hay remanente devuelve efectivo al cliente. Ha concluido un proceso llevándolo desde el inicio hasta el final.
3. **Significado de la tarea**: hacer importante el trabajo. En otras palabras es el grado en que el trabajo realizado tiene un impacto en la labor de otras personas. Si usted realiza adecuadamente su trabajo y está consciente de su relevancia, es factible que el motivador para llevarlo a cabo ser mayor que si simplemente lo viese como un trabajo más por el cual me pagan. ¿Qué sucedería si un empleado de una empresa que fabrica aviones de pasajeros no ajustara correctamente los tornillos de las puertas de acceso? Seguramente en pleno vuelo se presentaría un accidente debido a que la presión atmosférica mueve las puertas.
4. **Autonomía**: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos. Se presenta cuando el trabajo realizado proporciona libertad e independencia al empleado para poder programar su trabajo, eligiendo asimismo los procedimientos para lograrlo.
5. **Retroalimentación**: información sobre el desempeño. "Es preferible que me brinde retroalimentación el jefe inmediato, indicándome las actividades que he llevado a cabo correctamente y aquellas en las que debo mejorar."

NB

Richard Hackman es doctor en psicología por la Universidad de Illinois, se ha desempeñado como docente de psicología social y organizacional en Yale y Harvard. Recibió el nombramiento de "Científico distinguido" de la Asociación Americana de Psicología Industrial y Organizacional.

NB

Greg R. Oldman obtuvo el doctorado en comportamiento organizacional en la Universidad de Yale. Trabaja como profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Tulane. Ha dirigido diversos estudios relacionados con los efectos del diseño del trabajo y el ambiente laboral. Ha recibido reconocimientos tanto de la industria como de la academia.

tcr

Variedad en la tarea.
Identificación con la tarea.
Significado de la tarea.
Autonomía.
Retroalimentación.

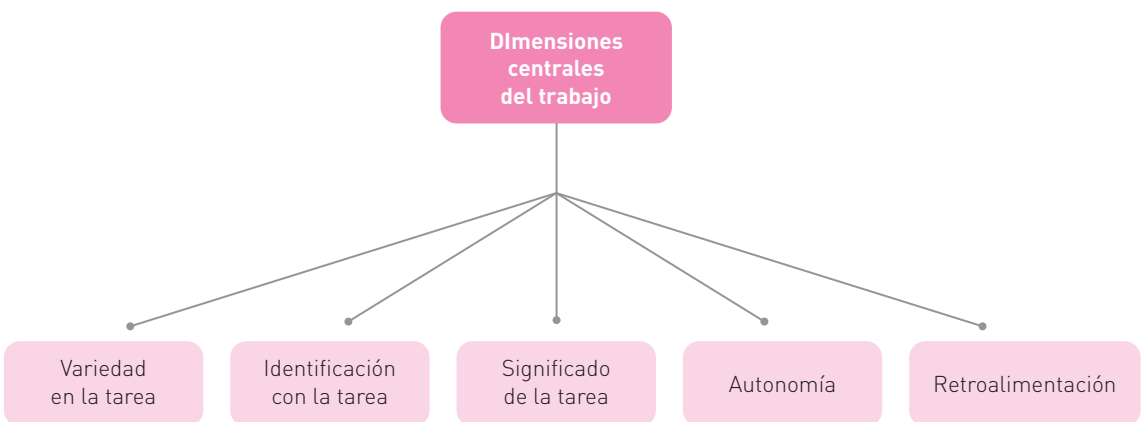


Figura 10.5 Dimensiones de Hackman y Oldham.

Ejemplo

Modelo de enriquecimiento del trabajo

La empresa Danone (productos lácteos) lleva a cabo el siguiente modelo de enriquecimiento del trabajo en su planta ubicada en Irapuato, Guanuajuato, México.



Dimensiones clave del trabajo	Estados psicológicos	Resultados personales y de trabajo
Variedad de tareas Identidad de tarea Significado del trabajo	Le da sentido al trabajo	Alta motivación Alto crecimiento y satisfacción
Autonomía	Sentido de responsabilidad por los resultados	Alta satisfacción por el trabajo
Retroalimentación	Conocimiento de los resultados del trabajo	Alta efectividad

Figura 10.6 Modelo de enriquecimiento del trabajo aplicado en la empresa Danone, planta Irapuato.

Limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo

a) Algunos trabajadores pueden rechazar empleos enriquecidos si:
- Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
- No gustan de desempeñar tareas más complejas.
- Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
- No gustan de reaprender [argumento central de la famosa quinta disciplina de Peter Senge (1992), al hablar de organizaciones que aprenden].
- Prefieren la seguridad y la estabilidad.
- Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
- Sus habilidades no son adaptables.
- Prefieren renunciar a sus empleos.

b) El equipo complicado podría no ser adaptable.
c) El programa desequilibraría el sistema de producción.
d) El programa reduce las funciones del *staff* o de los supervisores.
e) Los empleos enriquecidos podrían aumentar la insatisfacción económica.
f) Tal vez aumenten los costos por:
- Iniciación a la capacitación.
- Equipo, u otros de largo plazo.

Ejemplo

Carta para reflexionar

A continuación presentamos una carta que lo hará reflexionar.

Estimado lector:

Usted no me conoce y yo a usted tampoco, su nombre y dirección los tomé del directorio telefónico que tengo en la mesita de al lado de mi cama aquí en el hospital.

Tengo que hacerle una petición totalmente imposible, pero estoy tan desesperado que quiero intentarlo todo aunque sea una absurda fantasía. Sin más rodeos le diré que necesito que me regale seis meses de su vida.

Lo necesito con urgencia, créame, pues los doctores me dicen que me queda muy poco tiempo y quiero cambiar mucho de lo que hice y también quiero hacer todo lo que ni siquiera me di oportunidad de intentar.

Es increíble lo rápido que crecen los tumores en la cabeza y lo sigilosos que son los muy cobardes. Hace apenas un mes que yo tenía una vida como la suya, tenía mis planes, mis sueños, pero ahora sólo tengo un puñado de días para convencerlo de que me regale seis meses.

A continuación le presento una lista de cosas, para que vea que mis intenciones son sinceras y que sus seis meses no serán desperdiciados.

- Amaría cada minuto de esos seis meses, les extraería todo el jugo de felicidad, daría gracias por el regalo de estar vivo cada segundo y buscaría crecer, pero no como lo hice yo, que subí hasta los puestos más altos de grandes compañías sacrificándolo todo, hasta mi familia, por "ser más", porque pensaba que esto era sinónimo de poseer muchas cosas y al fin y al cabo me estoy muriendo igual que cualquier otra persona.
- Dejaría de mortificarme por problemas imaginarios y me concentraría en arreglar los que sí son reales.
- Dejaría de tratar de agradar a los extraños y me dedicaría a complacer a las personas que amo en lugar de hacerlas llorar o ignorarlas.
- Trataría de recordar la niñez de mis hijos que pasó volando porque nunca estuve con ellos.
- Viviría realmente mi vida, y no como antes que hacía lo que otros me decían que era lo más "apropiado".
- Definiría el "éxito" como un proceso en el que se tiene que involucrar de manera equilibrada la parte espiritual y emotiva de cada persona, y no sólo la material.
- Mis amigos serían gente sincera, que vieran en mí a un hermano, no a alguien contra el que hay que competir en todo.
- Aprendería de todo lo bueno y lo malo que me pasara, porque en cada situación vería una lección que Dios quiere que aprenda y me daría cuenta de que la mayoría de las veces lo que ahora parece malo, es la semilla de lo que mañana será una bendición.
- Dejaría de perder el tiempo añorando lo que no tengo y disfrutaría de lo que sí tengo.
- Dejaría de colgarme de los muchos logros que he obtenido y me daría permiso de sentirme satisfecho.
- Trataría de ser mejor persona, mejor esposo, mejor padre, mejor amigo, mejor hermano, mejor hijo, porque gran parte de lo que es una persona se lo debe a todos los que lo rodean.
- Trabajaría por dejar un mundo mejor que el que encontré, más limpio, con más vida, porque mi familia no sólo son mis hijos sino todos mis descendientes, y no quiero que reciban un basurero tóxico por hogar.
- Buscaría a Dios con menos prisa, porque durante mi vida pensé que no lo necesitaba y hoy ya no tengo tiempo para encontrarlo.

Así es que por favor... ¿me regala usted seis meses de su vida? Le juro que serán los seis meses mejor vividos, los más felices, los más plenos que persona alguna haya vivido jamás. Sé que para mí es demasiado tarde y que ya nada se puede hacer, pero le suplico: ¡regálese esos seis meses y vívalos como yo no puedo hacerlo más!

Sinceramente suyo...

Resumen

Es indudable que desde el momento mismo en el que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra ha tenido la inquietud de buscar las razones de su existencia. Además, aunada a esa inquietud, han surgido diversas hipótesis relacionadas con la definición de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

En este capítulo explicamos las principales etapas de la historia del trabajo y se determinó el momento en el que se realizaron los primeros estudios relacionados con ese tema.

La CVT se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear una atmósfera laboral excelente para los empleados, que contribuya a mejorar los índices económicos de la organización.

Existen ciertos elementos clave que pueden contribuir a la CVT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo.

El trabajo humanizado presupone fundamentalmente que es preferible ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente laboral.

Los experimentos sociotécnicos surgen en la década de 1960. Volvo, empresa automotriz sueca, es una de las pioneras al respecto.

Lo anterior guarda estrecha relación con el diseño o enriquecimiento del trabajo, el cual se origina a partir de los estudios de Herzberg de los factores higiénicos y motivadores.

El enriquecimiento del trabajo consiste en crear cinco dimensiones clave o fundamentales que permiten que éste sea algo real, a saber: variedad de la tarea, identificación de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Términos y conceptos de repaso tcr

- Calidad de vida en el trabajo (CVT)
- Sistemas sociotécnicos
- Diseño del trabajo
- Dimensiones centrales del puesto
 - Variedad de la tarea
 - Identificación de la tarea
 - Significado de la tarea
 - Autonomía
 - Retroalimentación

Preguntas para discusión

1. Piense en cuatro empleos clásicos en los que la monotonía sea el ingrediente principal. Mediante el empleo del concepto de enriquecimiento del trabajo, defina cómo lograría aplicar las dimensiones centrales o fundamentales (variedad de la tarea, identificación de la tarea, etc.) para los siguientes puestos: *a*) un despachador de gasolina, *b*) una secretaria, *c*) un gerente de ventas, y *d*) un cobrador.
2. Incorpore los conceptos de enriquecimiento del trabajo, rediseñando su puesto para convertirlo en un trabajo altamente motivador.
3. ¿Cómo se pueden enfrentar las pequeñas y medianas empresas al reto de aplicar los conceptos básicos de la CVT?
4. Si usted ha detectado alguna organización que aplique estos conceptos, cite el ejemplo y explíquelo.
5. Seleccione en internet el caso de una empresa en la que se refiera la aplicación de la CVT. Explique cómo pueden beneficiar estos factores la calidad general de vida de las personas.
6. ¿Qué tipos de necesidades, según Maslow y Herzberg, trata de satisfacer la CVT?
7. Seleccione la mejor pastelería de su localidad. Indique con claridad cómo se podrían aplicar los principios de enriquecimiento del trabajo. Puede apoyar su respuesta tomando como referencia la pregunta 1.
8. Por su propia naturaleza, diversos empleos generan tensión, por ejemplo, el de un conductor de autobús foráneo de pasajeros. ¿Se puede aplicar la CVT en este tipo de empleos? Fundamente su respuesta.
9. Investigue a la empresa Ford Motor Company y establezca una comparación entre el modelo de producción de esta organización y la aplicada por la empresa japonesa Toyota.

a) ¿Qué similitudes encuentra?
b) ¿Qué diferencias tiene un sistema y otro?
c) ¿En cuál de las 2 empresas se aplica el enriquecimiento del trabajo y por qué?

10. Suponga que colabora como asesor de protección patrimonial (venta de seguros de vida) para una compañía de seguros. Indique cómo se aplicarían los principios de enriquecimiento del trabajo de Hackman y Oldham en ese caso.
11. Ejercicio de aplicación: el siguiente es un cuestionario aplicable al enriquecimiento del trabajo.

Lea cada una de las afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o de su experiencia laboral pasada.

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente en acuerdo	
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Me gusta la competencia y ganar.	1	2	3	4	5
3. Con frecuencia, me encuentro hablando con quienes me rodean de situaciones no laborales.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los grandes retos.	1	2	3	4	5
5. Me gusta tener el mando de las cosas.	1	2	3	4	5
6. Me gusta agradarle a los demás.	1	2	3	4	5
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
9. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.	1	2	3	4	5
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean.	1	2	3	4	5
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	1	2	3	4	5

Para determinar la jerarquía de los motivadores por los cuales se inclina, ya sea el de realización, poder o afiliación, con base en las preguntas contestadas, indique el valor que otorgó a cada observación. Por ejemplo, en la columna Realización, indique el valor otorgado a la aseveración 1, entre 1 y 5. Posteriormente, en esa misma columna, la aseveración 4, indique el valor otorgado, que puede oscilar entre 1 y 4. Así sucesivamente asigne los valores considerados.

	Realización	Poder	Afiliación
	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
	10	11	12
	13	14	15
Totales			

Sume el total de cada columna. La suma de las cantidades de cada columna será entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más alta indica cuál es su necesidad dominante.

El cuestionario fue elaborado por el Dr. Carlos H. García, catedrático del ITESM, campus Monterrey (finado).

Ejercicio vivencial 10.1 ¿Se pueden lograr cambios?

Instrucciones

Fase 1:
Con base en las Preguntas para discusión 7 y 10 del presente capítulo, solicite de manera aleatoria a un compañero de su grupo que presente sus respuestas.

El grupo que presencia la exposición debe contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Se detecta algún problema específico en los componentes del enriquecimiento del trabajo?
2. ¿Se consideran en estos componentes que el empleado se sienta motivado y se sienta satisfecho en su trabajo?
3. ¿Realmente es retador el trabajo que se desempeña?
4. ¿Qué elementos del enriquecimiento del trabajo piensa usted se puedan mejorar?

Fase 2:
Elaboren un documento que apoye las propuestas que ustedes llevaron a cabo.

Fase 3:
En otra sesión presenten a un ejecutivo de la empresa investigada los resultados obtenidos y pregunten si considera que los elementos sugeridos para lograr el enriquecimiento del trabajo realmente lograrían que los empleados se sientan motivados.

Fase 4:
Con base en los comentarios externados por el ejecutivo de la empresa, conforme equipos de tres integrantes y lleve a cabo una lluvia de ideas para volver a sugerir cambios a la propuesta inicial.

Fase 5:
Resuelvan en grupo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles de los elementos del enriquecimiento del trabajo detectó que son más fáciles de modificar?
2. ¿Cómo considera que el personal de las organizaciones seleccionadas reaccione a los cambios que se proponen?
3. ¿Qué perfil de colaborador sería más propenso a obtener mejores resultados en un trabajo enriquecido?

Ejercicio vivencial 10.2 Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU

La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en París, Francia, el 10 de diciembre de 1948.

En equipos de dos personas realicen lo siguiente:

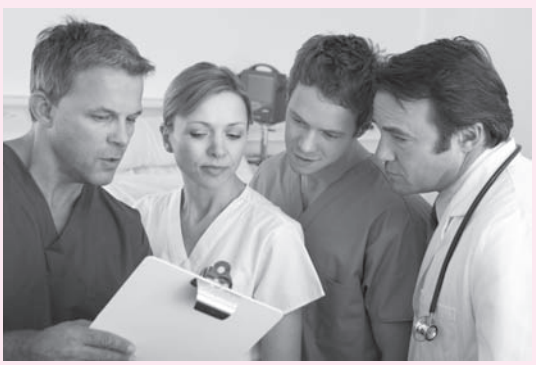
1. Buscar el documento completo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en internet o cualquier otra fuente (como bibliotecas o en la oficinas de Derechos Humanos cercanas).
2. Analizar la declaración e identificar los elementos que conformarían un esquema de CVT.
3. Elaborar un informe en el que se explique por qué se eligieron esos factores y establecer su relación con la CVT.
4. Comentar con los compañeros de clase el resultado obtenido y compararlo con el de ellos para detectar incongruencias y discrepancias.
5. Entregar un reporte escrito con las conclusiones al profesor de la materia.

Caso de estudio 10.1 Los ángeles guardianes

La reconocida clínica de atención integral Central Médica de Especialidades (CME) cuenta con un consolidado equipo de especialistas que atienden a pacientes que anualmente acuden para someterse a rigurosos estudios que permitan anticipar alguna enfermedad "silenciosa" (cáncer, por ejemplo).

La CME se especializa precisamente en medicina preventiva. Los pacientes deben permanecer tres días para que les sean realizados los estudios pertinentes.

Se requiere, no obstante, una estrecha comunicación entre los médicos especialistas para poder en conjunto emitir el diagnóstico correcto. Entre los miembros del equipo se incluye un médico especializado en cuidados intensivos (intensivista), un farmacéutico, un nutriólogo, un angiólogo y un médico internista, además de un experto en medicina deportiva.



Cada mañana acuden a los cuartos y dialogan con la enfermera de cabecera del paciente para comentar cuál sería el tratamiento óptimo.

Los intensivistas permanecen en la unidad de cuidados intensivos en el turno que les corresponde, para poder supervisar la atención de los pacientes.

El equipo de trabajo tiene como objetivo disminuir errores, reducir el tiempo que los pacientes deben permanecer en la clínica, así como mantener constante comunicación con los familiares, y con todos los miembros del equipo.

Se ha logrado reducir 35% el número de errores y los pacientes en promedio permanecen 2.5 días en la clínica, y no tres, como se tenía planeado.

Estos logros han motivado al equipo a seguir adelante en su programa de "equipos efectivos". No obstante, experimenta ya un desgaste físico y mental, y la rutina del día a día empieza a causar tedio, lo que provoca que en muchas ocasiones los médicos realicen sus funciones de forma "mecánica".

Contar en el equipo con intensivistas y atender a los pacientes las 24 horas del día implica pagar elevados montos de nómina aunque se compensa con la reducción de errores, complicaciones y tiempo de estancia del paciente en la clínica.

Es importante considerar que regularmente los médicos suelen trabajar de manera independiente y no están acostumbrados a hacerlo en equipo. En el caso de la CME no es así.

Raymundo Domínguez, médico intensivista, altamente reconocido por su brillante trayectoria profesional, quien ha laborado 10 años en la CME y es líder del equipo, desea renunciar a su puesto dado que se han vislumbrado nuevas oportunidades de desarrollo en las que percibirá mejor sueldo y podrá realizar diferentes funciones. Siente que se ha "encajonado" y anhela respirar "nuevos aires". Tiene gran ascendencia con los demás miembros del equipo y se corre el riesgo de que otros integrantes sigan su ejemplo.

El director general de la CME, Timoteo Cazares, se muestra profundamente preocupado, pues si se presenta la situación descrita, el prestigio de la clínica se vería seriamente mermado y repercutiría en una menor presencia de pacientes en la clínica. Acude con usted como experto en desarrollo organizacional para que le sugiera qué alternativa considerar para evitar que se genere la "diáspora" de especialistas.

Se pide:

Diseñar un plan para presentarlo a Timoteo, basado en la intervención conocida como calidad de vida en el trabajo, considerando la teoría del enriquecimiento del trabajo y los cinco factores que se enmarcan en este tema.

Caso de estudio 10.2 El caso del empleado noctámbulo

Rodrigo Sánchez trabajaba desde hace 12 años como superintendente en la compañía minera La Laguna. Aunque su trabajo había sido satisfactorio, no se podía considerar como algo extraordinario. Era apreciado por sus compañeros por su carácter extrovertido y altamente sociable.

De manera súbita y sin explicación previa, el carácter de Rodrigo cambió, tornándose introvertido y hasta áspero en sus relaciones. Sus compañeros se extrañaron de ese brusco cambio. Además, montaba en cólera ante la menor insinuación de su jefe sobre su rendimiento. Su clásica puntualidad pasó a la historia, pues con frecuencia llegaba tarde.



Cierta mañana Rodrigo llegó más tarde de lo acostumbrado e incluso mostraba indicios de haber ingerido alcohol la noche anterior. Federico Íñiguez, su jefe inmediato, lo llamó a su oficina y trató de motivarlo para que no repitiera ese comportamiento. Íñiguez comentaba: "Tenemos que conceder el beneficio de la duda a Rodrigo con la finalidad de que enmiende su comportamiento. Pienso que esta situación es pasajera."

Contra los pronósticos de su jefe, Rodrigo reiteró su comportamiento esa misma semana e incluso tuvo un accidente en la sección de ensamblaje, al resbalarse y caer sobre una máquina que estaba funcionando, afortunadamente sin consecuencias graves.

A raíz de ese incidente, Íñiguez lo suspendió una semana, advirtiéndole que en la siguiente ocasión en que manifestara ese comportamiento, se le despediría. La noticia afectó profundamente a Rodrigo y sin más comentarios se retiró de su trabajo.

Tres días después de que se le aplicó la suspensión, un vecino de Rodrigo, que también trabajaba en la compañía, informó a Íñiguez que Rodrigo había fallecido de congestión alcohólica. Además, Íñiguez se enteró de que Rodrigo se había divorciado de su esposa dos meses atrás.

Se pide comentar:

1. ¿Por qué Rodrigo cambió bruscamente su actitud en el trabajo?
2. ¿Cómo evalúa usted la actuación de Íñiguez?
3. Si usted fuera Íñiguez, ¿cuál habría sido su comportamiento?
4. ¿Qué elementos de la CVT se presentaron y cuáles no?

Sección V

Intervenciones de administración de recursos humanos

Todos estamos motivados para cumplir diversos tipos de objetivos.



Capítulo 11

Instalación de objetivos y metas (*goal setting*)

El placer de servir
Toda la naturaleza es un anhelo de servicio:
Sirve la nube, sirve el viento, sirve el surco.
Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú.
Donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú.
Donde haya un esfuerzo que todos esquivan, acéptalo tú.
Sé el que aparte la piedra del camino, el odio
entre los corazones y las dificultades del problema.
El servir no es faena solo de seres inferiores.
Dios que da el fruto y la luz, sirve.
Pudiera llamársele así: EL QUE SIRVE.
Y tiene sus ojos fijos en nuestras
manos y nos pregunta cada día: ¿Serviste hoy?
¿A quién? ¿Al árbol, a tu amigo, a tu madre?

Gabriela Mistral

Objetivos

- Conocer la definición de la APO.
- Ubicar el proceso de la APO.
- Aprender los conceptos fundamentales de la APO.
- Conocer los requisitos para el éxito de la APO.
- Entender los problemas de la APO.
- Conocer el proyecto: "Trabajemos todos unidos". Red de objetivos.
- Aprender sobre Seis Sigma: otro enfoque de la APO.

Este baño debe permanecer limpio y ordenado, para lo cual se realizan revisiones periódicas

Edificio: _____ Piso: _____ Fecha: _____

Hora	Nombre	Firma
7:00		
9:00		
11:00		
13:00		
15:00		
17:00		
19:00		
21:00		
23:00		
5:00		

Si usted detecta alguna anomalía o falla en estas instalaciones, sírvase reportarla a la extension núm. 3732.



Figura 11.1 Ejemplo de una herramienta para un sistema eficaz de APO con verificaciones periódicas.

Introducción

Considerado por la administración tradicional como "los fines importantes hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales e individuales", es indudable que los objetivos deben ser verificables; esto es: a fines de un determinado periodo debemos determinar si el objetivo fue logrado o no. La figura 11.1 muestra un ejemplo de sistema de administración por objetivos con verificaciones periódicas.

Podemos, por lo tanto, clasificar los objetivos en niveles que van desde los globales hasta los que competen a cada persona.

Al hacer un ejercicio de categorización, podemos mencionar: la responsabilidad social, la misión, los objetivos generales o estratégicos, los objetivos específicos, los objetivos por dirección, los objetivos departamentales y los objetivos individuales (desempeño laboral y desarrollo personal).

Es posible, así, citar algunos objetivos típicos de una organización: obtención de una determinada tasa de utilidades o de retorno sobre la inversión, la colocación de cierto número de acciones para venta al público, la participación de mercado en países extranjeros, etcétera.

Por ejemplo, ¿cuáles serían los objetivos primordiales en una institución educativa? Lograr ingresar un determinado porcentaje de estudiantes con calificaciones sobresalientes, otorgar un "X" porcentaje de becas a la población estudiantil, contar con un porcentaje determinado de maestros con grado académico superior al nivel que imparten, desarrollar cierto número de proyectos de investigación.

tcr

Administración por objetivos (APO).

Una vez presentados los elementos básicos relacionados con un objetivo, podemos abocarnos a comentar el tema central de esta intervención: la **administración por objetivos** (**APO** o MBO por sus siglas en inglés).

importante ›

Éste es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas. En general, la administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas.

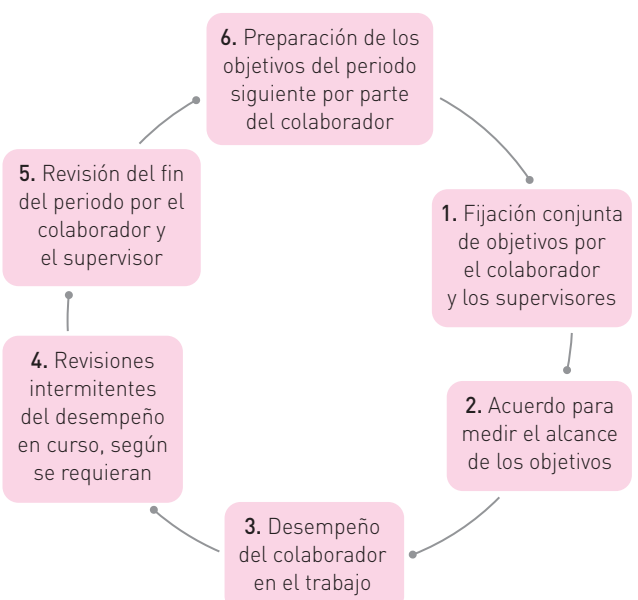


Figura 11.2 Proceso de la APO.

Los pasos principales de este proceso circular y de autorrenovación se muestran gráficamente en la figura 11.2. Sus elementos más importantes son la fijación conjunta de metas, la planeación relativamente autónoma de las acciones y la revisión periódica de los progresos.

La libertad que se concede a los empleados en un sistema de APO les ofrece oportunidades para satisfacer sus necesidades de crecimiento. Las metas con mayor valor motivacional son aquellas que son aceptadas por todos, específicas y que ofrecen retos, así como las que presentan oportunidades para la retroalimentación sobre el desempeño.

Se puede decir que la administración por objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter F. Drucker en su libro *The Practice of Management*, publicado en 1954.

En la misma época, la General Electric Company aplicaba elementos de la APO con el fin de descentralizar la toma de decisiones administrativas. Identificó áreas clave de resultados y emprendió importantes investigaciones sobre la medición del desempeño.

Posteriormente en 1957, Douglas McGregor publicó un artículo en la *Harvard Business Review*, criticando los programas de evaluación tradicionales en los cuales los directivos emitían una evaluación de sus colaboradores, basándose exclusivamente en sus rasgos personales, citando que en la APO asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo para ellos mismos debiendo revisarlos con su jefe inmediato para lograr un común acuerdo. En este mismo sentido, George Odiorne (1979) presenta una serie de indicadores que permiten que el administrador establezca claramente diversas metas para los colaboradores del departamento de Recursos humanos.

Desde entonces, la APO ha adquirido notable popularidad, en especial en las grandes organizaciones, aunque no excluye las de tamaño pequeño o mediano. Esta herramienta es difícil de definir, pues las organizaciones la utilizan de diferentes maneras y por razones diversas. En general, implica que los administradores y los subordinados de una organización fijen de manera conjunta sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados que se esperan y usen esta información como guía para evaluar la contribución de cada uno de ellos.

Conceptos fundamentales de la APO

El éxito de la APO se basa en dos hipótesis fundamentales:

1. Si una persona está fuertemente orientada hacia un objetivo, estará dispuesta a dedicar más esfuerzo para alcanzarlo.
2. El principio de la profecía autorrealizada, el cual afirma que siempre que se predice que algo sucederá, se hace todo lo posible para que suceda.

Estas hipótesis explican por qué este método tiene tanto éxito para alcanzar objetivos. Otra razón es que incorpora lo mejor de las diversas teorías motivacionales y de liderazgo, por ejemplo, la necesidad de autorrealización de Maslow, la teoría "Y" de McGregor, los factores higiénicos y motivadores de Herzberg, y la necesidad de logro y competencia de McClelland.



El personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación.

La APO también se basa en el principio de que el personal prefiere ser evaluado con base en criterios realistas y estándares razonablemente alcanzables.

De acuerdo con este método, el personal participa en el establecimiento de las metas y en la identificación de los criterios que se utilizarán para su evaluación. Algunas de las metas pueden ser cuantitativas (como ventas o producción, volumen, gastos o utilidades) y otras cualitativas (como relaciones con el cliente, un plan de mercadotecnia o el desarrollo del empleado).

¡importante

Cuadro 11.1 Interpretaciones de la APO por expertos

Características de los objetivos que se fijan con el sistema de la APO	Porcentaje de acuerdo
Se definen de manera específica	97
Son mensurables	97
Son los objetivos del individuo y la organización	97
Involucran al superior y al subordinado	92
Pueden revisarse periódicamente	82
Las fechas límite para alcanzarlos se determinan con precisión	71
Por lo general son verificables y cuantificables	68
Son flexibles (cambian cuando las condiciones así lo demandan)	68
Incluyen un plan de acción	35
Se les asignan prioridades	5

Para obtener más información sobre el tema es recomendable leer el clásico artículo titulado "La administración por objetivos" de Harry Levinson, de la colección de artículos de administración de la serie Harvard.

tcr

Especificidad.
Aceptación.
Flexibilidad.
Mensurabilidad.
Accesibilidad.
Congruencia.

Criterios para establecer objetivos

Es importante observar ciertos criterios para establecer buenos objetivos:

Especificidad. Deben ser claramente estipulados; por ejemplo: "El reporte debe entregarse el próximo lunes a las cuatro de la tarde en la dirección general".

Aceptación. Deben negociarse previamente con el colaborador, el cual tiene que estar de acuerdo en que debe cumplirlos.

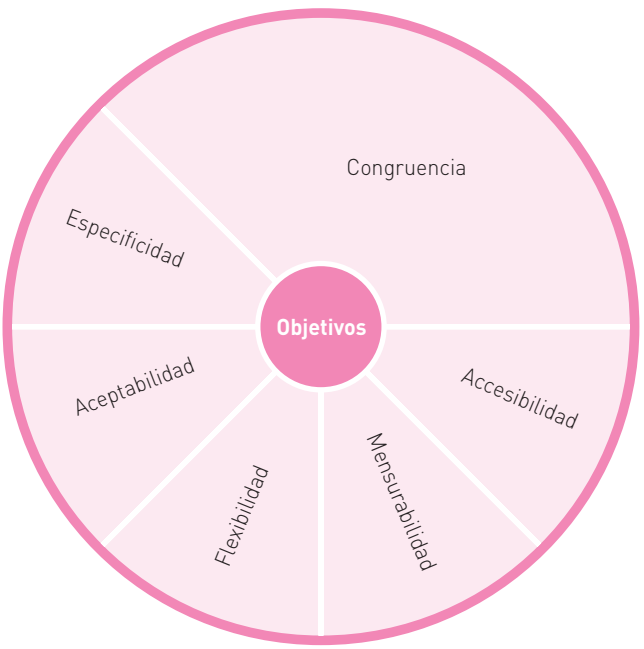


Figura 11.3 Criterios para establecer los objetivos.

Flexibilidad. Deben ser diseñados de tal modo que puedan modificarse en caso necesario. Por ejemplo: "El transformador que suministraba energía a la fábrica se dañó, por lo cual la planta dejó de operar dos días. Se requiere un reajuste de los objetivos fijados porque en el estado actual no se pueden cumplir."

Mensurabilidad. Deben ser susceptibles de medición, es decir, deben ser cuantificables para que sean realmente motivadores para el personal. Ejemplo: "Deben entregarse 500 pares de zapatos esta semana."

Accesibilidad. Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos, porque ello desmotiva al empleado. Por ejemplo, si una persona se fija la meta de lograr un tiempo de 7.5 segundos en los 100 metros planos, indudablemente no podrá lograrla.

Congruencia. Deben estar "amarrados" con otros objetivos, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Por lo general, se corre el riesgo de fijar objetivos ambiguos que pueden entenderse y aplicarse de diferentes maneras.

Ejemplo

✗ Objetivo mal planteado:	✓ Objetivo bien planteado:
Mejorar la integración entre el personal del área.	Celebrar los viernes de cada semana, de 8 a 9 de la mañana, una reunión de integración.
Aumentar las ventas.	Incrementar de 5 a 10% las ventas en la zona sur.

Podemos, por lo tanto, clasificar los objetivos en "no verificables" y "verificables". Por ejemplo:

✗ Objetivo no verificable:	✓ Objetivo verificable:
Lograr utilidades convenientes.	Lograr un rendimiento sobre la inversión de 8% al final del año.
Mejorar la productividad en el área de ensamble.	Aumentar la producción en 4% al finalizar el año.

Elementos clave de la APO

- Clara comunicación entre jefe y colaborador
- Evaluación cuantitativa de las metas
- Metas alcanzables
- Retroalimentación continua del logro de las metas

Requisitos para el éxito de la APO

Sin tomar en cuenta lo profundamente comprometida que esté la administración con el empleo de la APO y sin considerar cómo se utilice, esta herramienta requiere de un enfoque único para la evaluación de los administradores, ya que está diseñada para valorar el desempeño administrativo de estos ejecutivos, más que sus cualidades personales y su potencial.

En esencia, la APO destaca la importancia de la fijación de objetivos gerenciales específicos (con la ayuda y concurrencia de los superiores inmediatos) que deben lograrse en el siguiente periodo, para luego medir el desempeño con el estándar de los objetivos actuales.

En sus aplicaciones más exitosas, el enfoque excede el ciclo objetivos-resultados-objetivos hasta constituir un proceso de planeación y desarrollo de carrera que se integra con cuidado al programa general de desarrollo de la organización.

En términos generales, el proceso implica que el director general fije los objetivos organizacionales que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos. Después, éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado —por lo general de seis meses o un año—, se compara el desempeño real de cada subordinado con las metas establecidas, así se evalúa su desempeño. Por último, los subordinados son recompensados financieramente o, de otra manera, sobre la base de la meta y del grado en que ha sido realizada.

Posibles problemas en los programas de la APO

Muchas organizaciones consideran que la APO es una solución instantánea para sus problemas. No se percatan de que, para ser exitosos, los métodos de la APO requieren de planeación y ejecución cuidadosas.

Los problemas siguientes impiden que la APO logre los mejores resultados y, con frecuencia, provocan el fracaso de todos los programas:

a) Consume demasiado tiempo. El proceso de la APO llega a consumir mucho tiempo, en especial durante su primer ciclo, puesto que los subordinados no suelen tener confianza en el "nuevo" sistema y es muy probable que soliciten juntas con sus superiores para lograr las metas. Las evaluaciones periódicas de avances y de final de periodo también consumen tiempo, en especial de los gerentes que tienen un ámbito de control amplio.

b) Aumenta el papeleo. En ocasiones la APO genera un exagerado papeleo debido a que la administración permite que la mayoría de los subordinados determinen por cuenta propia cómo lograrán los objetivos. Por ello, muchos administradores desean controlar lo que sucede y piden que el personal a sus órdenes entregue reportes regulares, datos e indicadores de desempeño.

c) Puede pasar por alto objetivos cualitativos. La necesidad de objetivos específicos y mensurables significa que la APO enfatiza actividades como ventas, utilidades, costos, rotación de la producción, todas fácilmente convertibles en números. Factores como las actitudes del empleado y la satisfacción en el trabajo son más difíciles de medir, pero también deben incluirse al fijar los objetivos.

d) Puede existir poco o inadecuado apoyo de la alta dirección. Para que un programa de APO tenga éxito, debe contar con el franco apoyo y colaboración de la alta administración. En ocasiones, los directivos no fijan objetivos generales, sino que delegan la responsabilidad de la APO a un departamento especial, lo cual rara vez da resultados positivos. La alta adminis-

tración debe comprometerse y, a través de sus acciones, dar ejemplo a otras unidades de la organización.

e) Está mal difundida y es mal entendida. Por lo general existe mucho recelo cuando se introduce por primera vez la APO. Algunos ven el proceso como una amenaza para su autoridad, otros malinterpretan la finalidad de la APO. Incluso hay quienes no comprenden el proceso que se debe seguir. Por ello, las juntas y reportes que definen la filosofía, los procedimientos y la manera de ejecutar la APO son esenciales para el éxito del programa.

tcr

Red de objetivos.

Ejemplo

Red de objetivos mediante el proyecto "Trabajemos todos unidos"

Ventas	Sucursal A	Compras	Sucursal C
Proyectos especiales	Mercadotecnia	Sucursal B	Producción
Recursos humanos	Dirección general	Finanzas	Informática
Etcétera	Etcétera	Etcétera	Etcétera

Este cuadro muestra un ejemplo práctico de una "red de objetivos", en la cual se aprecia con claridad la interrelación que existe entre los diversos departamentos de la empresa, puesto que el cumplimiento de un objetivo beneficiará a otra área, y así sucesivamente.

Finalidad

Una vez elaborada la fase de planeación de la APO, es necesario otorgarle la practicidad que permita la continuación del proyecto.

Metodología

1. Cada una de las cuatro áreas clave de la empresa (comercialización, personal, administración y manufactura) debe elaborar un marco analítico de las principales situaciones que obstaculizan su adecuado funcionamiento, ya que, desde un punto de vista sistémico, el que un área alcance o no sus objetivos, afecta de manera favorable o desfavorable la operación de otra.
2. Se debe establecer una red de objetivos, producto de la información citada en el inciso anterior.
3. Cada área debe definir sus compromisos.
4. Deben ejecutarse dichos compromisos, para lo cual debe involucrarse al siguiente nivel jerárquico de la empresa y establecer fechas de seguimiento.
5. Deben fijarse fechas de revisión del sistema de APO.

(Para una mejor comprensión de la red de objetivos por área, vea los cuadros que siguen.)

Cuadro 11.2 Red de objetivos de manufactura

Manufactura		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Presentar información contable según programación	Administrativa	Almacén de materias primas y programación, almacén de producto terminado
Inducción del sistema de inventarios para verificar su contabilidad	Administrativa	Asesor externo en sistemas y/o almacén de materias primas
Determinar el flujo de requerimientos de importaciones y su fecha de terminación	Administrativa	Ingeniería, control de producción y programación
Implantar de manera integral el sistema de producción en lo referente a la programación de la producción, impresión de etiquetas y códigos de barras	Administrativa	Programación de la producción
Programar la utilización de la impresora del área de producción, programación para imprimir reportes de la misma	Administrativa	Almacén
Implantar la utilización de las notas de almacén de entradas-salidas	Administrativa	Ingeniería

(*continúa*)

Cuadro 11.2 (*continuación*)

Manufactura		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Entregar de manera oportuna requisición de personal	Personal	Personal, producción e ingeniería
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal	
Notificación y análisis de las transferencias del personal de un departamento a otro	Personal	Ingeniería, jefes de producción y supervisores
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de capacitación	Personal	Jefes de producción, supervisores, gerente de manufactura
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y de manufactura
Conocer, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Personal	Jefes de departamento y gerencia de personal
Verificar la actual distribución de planta con la finalidad de mantener limpia y ordenada el área productiva	Personal y comisión de seguridad e higiene	Ingeniería
Coordinación para estimar el pago semanal al personal del área de producción	Personal	Ingeniería, jefes de producción y supervisores
Involucramiento en actividades socioculturales y deportivas	Personal manufactura	Jefes de departamento y supervisores
Instruir al personal del área para que se enteren de avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de manufactura, jefes de departamento, supervisores y personal
Solucionar en forma oportuna las sugerencias de la CSH	Personal CSH	Ingeniería
Crear brigada de seguridad para efectuar inducciones periódicas acerca del uso del equipo de seguridad	Personal CSH	Operativos, supervisores, gerencia y jefes de producción
Facilitar al personal de nuevo ingreso permisos en los cinco primeros días de trabajo para entregar documentación requerida por el departamento de personal	Personal	Jefes de producción y supervisores
Proporcionar información oportuna y confiable para toma de decisiones (programación)	Manufactura	Programación
Mantener un inventario adecuado de refacciones	Manufactura	Mantenimiento
Celebrar reuniones periódicas que propicien la integración de las áreas de la empresa	Manufactura, comercialización, personal y administrativa	Manufactura, comercialización, personal y administrativa
Revisión de consumo de materiales, pieles y forros	Manufactura	Ingeniería
Definir especificaciones o estándares de consumo	Manufactura	Diseño y desarrollo
Implantar programa de modernización de maquinaria y equipo	Manufactura	Producción
Diseñar programa de liberación de tarifas de fracciones	Manufactura	Ingeniería y producción
Diseñar programa de planeación de programas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Ingeniería y producción
Establecer programa de planeación de pruebas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Compras
Utilizar la producción de prototipos y muestras	Comercialización	Producción
Incrementar la eficiencia del comité de desarrollo	Comercialización	Producción

Cuadro 11.3 Red de objetivos del área de comercialización

Comercialización		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Proporcionar soporte documental de inventarios	Administrativa	Mercadotecnia
Proporcionar y mantener actualizada la hoja de costos	Administrativa	Mercadotecnia
Definir, en coordinación con gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal	Comercialización
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y de comercialización
Conocer, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Personal	Gerencia de personal y de comercialización
Instruir al personal del área para que se entere de los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de personal y de comercialización
Establecer coordinación entre diseño, modelaje y producción	Manufactura	Diseño y modelaje
Establecer programa de liberación de tarifas de fracciones de modelos nuevos	Manufactura	Diseño
Establecer programa de planeación de pruebas, muestras y desarrollo de materiales	Manufactura	Diseño
Organización integral del área de diseño y de desarrollo. Fijación de objetivos y metas	Comercialización	Diseño y desarrollo
Incrementar la eficiencia del comité de desarrollo	Comercialización	Diseño y desarrollo
Habilitar al área de diseño y desarrollo de un equipo computacional para modelar, escalar y presupuestar consumo de materiales	Comercialización	Diseño y desarrollo
Establecer cronograma anual de diseño y desarrollo que incluya visitas de investigación y análisis de mercado	Comercialización	Diseño y desarrollo

Cuadro 11.4 Red de objetivos del área de personal

Personal		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Definir, en coordinación con gerencias de comercialización, manufactura y administrativa, las actividades relacionadas con el proceso de inducción	Personal, comercialización, administrativa y manufactura	Personal, comercialización, administrativa y manufactura
Definir, en coordinación con la gerencia de personal, las actividades relacionadas con el proceso de capacitación	Personal	Departamento
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Todas las gerencias
Difundir, implantar y vigilar el cumplimiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal	Comercialización, manufactura y administrativa	Todas las gerencias
Instruir al personal para que lea los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencias, jefaturas, supervisores y personal
Implantar pláticas de inducción sobre el uso y beneficios del equipo de seguridad industrial	Personal y manufactura	Personal, departamento médico y CSH
Implantar un sistema de archivo eficaz	Personal	Encargado de nómina y prenómina
Permitir al personal de nuevo ingreso que en los primeros cinco días hábiles completen su documentación	Personal	Supervisores y jefes de departamento

Cuadro 11.5 Red de objetivos del área administrativa

Administrativa		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Actualizar las declaraciones informativas	Administrativa	Contabilidad
Actualizar la contabilidad de otras empresas	Administrativa	Contabilidad
Proporcionar soporte documental de inventarios	Administrativa	Contabilidad
Actualizar el sistema de contabilidad (COI)	Administrativa	Contabilidad
Establecer controles adecuados	Toda la empresa	Gerencia de personal y administrativa
Instruir al personal del área para que se entere de los avisos colocados en tableros especiales y en la publicación interna	Personal	Gerencia de personal y administrativa
Analizar la posibilidad de ampliar el presupuesto asignado para capacitación de personal	Personal	Gerencia administrativa, de manufactura, de comercialización y de personal
Diseñar programa de modernización de maquinaria y equipo	Manufactura	Finanzas
Proveer al área de diseño y desarrollo de un equipo computacional que permita modelar, escalar y presupuestar consumo de materiales		

Cuadro 11.6 Red de objetivos del área de información

Asesor interno de sistemas de información		
Objetivos	**Gerencia a la que satisface**	**Áreas involucradas**
Inducción en nuevo sistema de inventarios para verificar su confiabilidad	Administrativa	Asesor externo
Actualización del sistema de contabilidad	Administrativa	Asesor externo
Mantener en óptimas condiciones los monitores del sistema computacional	Administrativa, comercialización recursos humanos y manufactura	Mantenimiento externo
Elaborar un programa de mantenimiento preventivo de inventario de refacciones	Manufactura	Mantenimiento externo

Formulación de los objetivos

Sin pretender que este capítulo supla a un texto especializado en administración por objetivos, a continuación proporcionamos ciertas reglas importantes que Paul Meli (1979) sugiere en su texto *Administración por objetivos*.

1. Definirlos en función de los resultados o condiciones por lograr y no de los trabajos por ejecutar.
2. Redactarlos de manera que puedan analizarse y eventualmente modificarse.
3. Limitarlos cronológicamente para contar con marcas o señales que indiquen del trayecto que deben seguir para cumplir el objetivo indicado.

4. Redactarlos en términos enérgicos. Al comienzo, emplear palabras clave como "ejecútese", "complétese", etcétera.
5. Ordenar a un miembro de la gerencia que rinda cuentas sobre avances y logro final.
6. Formularlos con base en la experiencia.
7. Formularlos en términos positivos, es decir, indicando lo que hay que hacer y no lo que hay que evitar.
8. Formularlos en forma concisa.
9. Considerarlos un compromiso entre empleado y gerencia, lo cual implica su cumplimiento.

Resumen

La administración por objetivos (APO) es un sistema muy popular que se basa en la fijación de metas. Impulsa la constante comunicación entre jefe y empleado con la finalidad de acordar las metas por cumplir, así como para realizar el seguimiento constante del objetivo buscado. Tradicionalmente, como lo comenta George Odiorne, la APO consta de las siguientes fases:

- Fijación conjunta de objetivos por parte del jefe y el empleado.
- Acuerdo mutuo para medir el avance hacia los objetivos.
- Desempeño del empleado en el trabajo.
- Revisiones intermitentes del desempeño.
- Revisión final de los resultados.
- Preparación del siguiente ciclo.

Para establecer buenos objetivos deben considerarse los siguientes elementos: especificidad, aceptación, flexibilidad, mensurabilidad, accesibilidad y congruencia.

No obstante, la APO puede generar ciertos problemas si no se aplica en forma correcta, tales como: creer que la APO es la panacea para todos los problemas, no planear de manera adecuada su implantación, el consumo excesivo de tiempo, el posible aumento de papeleo si se establecen demasiados procedimientos de apoyo, pasar por alto objetivos cualitativos, haber poco o nulo apoyo de la alta dirección para alcanzar los objetivos, etcétera.

En una etapa posterior a la definición de objetivos es necesario definir una red de objetivos en la que se pueda apreciar la interrelación que existe entre las diversas áreas de la empresa y los objetivos, los cuales, al lograrse, benefician a otra área, y así sucesivamente.

Como sostiene Paul Meli, no se puede ignorar que deben establecerse ciertas reglas básicas para formular los objetivos, como establecerlos en función de los resultados, que puedan ser modificados si es necesario, redactarlos en términos imperativos, en modo infinitivo (hacer, diseñar, etc.), en términos positivos y de manera concisa.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Administración por objetivos (APO)
- Criterios para establecer la administración por objetivos:
 - Especificidad
 - Aceptación
 - Flexibilidad
 - Mensurabilidad
 - Accesibilidad
 - Congruencia
- Red de objetivos

Preguntas para discusión

1. Entreviste a dos directivos de una empresa manufacturera y una empresa de servicios, reconocidas en su localidad por la calidad de sus productos o servicios. Pregunte si aplican la APO para ser exitosas y establezca un marco comparativo entre ambas organizaciones. ¿Qué similitudes y diferencias encuentra entre las 2 empresas?
2. Según su opinión, ¿la APO es un sistema coercitivo, motivador, de control, negociador o de gestión? Argumente su respuesta.
3. Un contador le comenta a usted que "lo único que se requiere para lograr resultados en la empresa es el presupuesto maestro". ¿Qué opina?
4. En su localidad, con base en datos fehacientes, ¿la implementación de la APO ha arrojado resultados favorables o desfavorables? Demuestre con "datos duros" (cuantitativos) su respuesta.
5. ¿Será posible establecer un plan de APO en el sector público? Argumente su respuesta.
6. Realice una investigación de 10 empresas de su ciudad que apliquen la técnica de APO y elabore un breve informe sobre la eficacia de la misma. Fundamente su respuesta.
7. El administrador de empresas debe ejercer cotidianamente ciertas fases que constituyen el proceso administrativo, esto es, planeación, organización, ejecución, dirección y control. Indique cuál o cuáles de estas fases tienen mayor interrelación cuando se aplica la APO. Justifique su respuesta.
8. Investigue la etimología del término *objetivo*.
9. Cite y explique cada una de las fases de la APO.
10. ¿Cuál de ellas implica mayor dificultad? Explique su respuesta.
11. Explique claramente la función del consultor para ayudar a implantar con éxito esta técnica.
12. ¿Cuál o cuáles de las posibles causas de fracaso de la APO puede solucionar la empresa y cuáles no? Fundamente su respuesta.
13. ¿Es la APO un sistema caduco, además de presionante y manipulador? Explique claramente su respuesta.

Ejercicio vivencial 11.1 Correlaciones

1. Con base en el cuadro que se presenta a continuación, defina con cuál de los estilos descritos se identifica usted.



Habilidad	Tipo de gerente			
	Productor	Organizador	Emprendedor	Integrador
Puntualidad	Es el primero que llega y el último que se va.	Es puntual.	No tiene horario.	Toma acuerdos con el horario.
Opinión respecto a juntas	No las hace, las considera pérdidas de tiempo.	Deben ser programadas.	Son por sorpresa.	Son sociales.
Organización del tiempo	Le falta tiempo.	Lleva agenda.	Es flexible.	Los demás deciden.

(*continúa*)

(*continuación*)

Habilidad	Tipo de gerente			
	Productor	Organizador	Emprendedor	Integrador
Opinión respecto a quejas	No ayudan, dan más trabajo.	Le indican incumplimiento.	Los demás no entienden sus ideas.	Son diferencias de opinión.
Sueldos	Se fija con base en objetivos.	Estructura de sueldos (categoría dentro de la empresa).	Potencial de ideas de los subalternos.	Con base en la presión de los superiores.
Comportamiento	Siempre ocupado (trabajando).	Precavido	Creativo	Conciliador
Decisión	Autoritario	Conservador	Riesgoso	Por consenso
Motivación gerencial	Actividad	Control	Autorrealización	Aceptación (pertenecer a un grupo)
Negociación	Busca resultados	Por tradición (función del gerente)	Generación de ideas	Demostración de sentimientos
Asignación de recursos	Con base en el análisis	Con base a resultados	Conforme al potencial	Por presión

2. Identifique cuál de los estilos presentados es más viable para poder aplicar la APO.
3. En equipos de tres personas comparen los resultados obtenidos en las preguntas 1 y 2.
4. En sesión plenaria comparen los resultados de los otros equipos y emitan un documento integrador sobre las opiniones de cada equipo.

Ejercicio vivencial 11.2 Dinámica de análisis de la APO "La ruta perdida"

Objetivo

Aplicar los conceptos de la APO.

Duración: indefinida. Depende del cumplimiento de los objetivos asignados.
Número máximo de participantes: 20.
Requisitos: una empresa que facilite sus instalaciones para llevar a cabo esta dinámica.
Material escolar: hojas, lápices, hojas de rotafolio para "lluvia de ideas", cinta adhesiva.

Desarrollo de la dinámica:

1. Formar equipos de tres personas.
2. Con apoyo del profesor de la materia, se debe seleccionar una empresa para poder realizar este estudio. La empresa no debe estar llevando a cabo programas de APO.
3. Una vez seleccionada la empresa, profesor y alumnos deben concertar una entrevista con los directivos de la misma para plantearles la posibilidad de establecer en ella una "red de objetivos", en la que se considerarían todas las áreas de primer nivel.
4. Para establecer la "red de objetivos" se debe concertar una sesión de alrededor de 30 minutos en la que se debe explicar a los involucrados la técnica de APO y su utilidad.
5. Para definir la "red de objetivos" se debe llevar a cabo una sesión inicial coordinada por el jefe del área con sus colaboradores para analizar los problemas o situaciones relevantes que impiden realizar de manera adecuada su trabajo (por ejemplo, Finanzas no puede entregar a tiempo su informe de estados financieros mensual porque Producción no ha entregado los resultados del inventario de materias primas).

Para ello, debe adoptarse el siguiente formato de análisis:

- Situación que impide realizar el trabajo de manera adecuada: "No recibe información del inventario de materias primas."
- Área involucrada: Producción.

6. Al finalizar la "lluvia de ideas", los alumnos deben analizar la situación para definir la "red de objetivos", según el formato que se puso como ejemplo en este capítulo. Se sugiere que esta sesión se desarrolle fuera de las instalaciones de la empresa.
7. Se debe presentar a los ejecutivos de la empresa los resultados de la "red de objetivos".
8. Se deben comentar con el profesor, por parte de los ejecutivos de la empresa y los alumnos, los beneficios obtenidos con la definición de esta red.

Caso de estudio 11.1 ¿Insubordinación?

Eulalia Moreno, gerente general de la empresa El triunfo, fabricante de artículos para uso doméstico, asistió a un seminario sobre APO. Convencida de la posibilidad de aplicarlo en su empresa, retornó "fortalecida" y con nuevos bríos para implantar esta moda a la brevedad posible.

Convocó a junta de gerentes divisionales para explicarles la técnica y solicitó su colaboración para que el concepto fuera permeándose a todos los niveles. Quince días después se plantearon las siguientes preguntas en la junta:

—¿Tiene usted metas claras asignadas por el director general para el siguiente año? —preguntó el gerente de mercadotecnia. Eulalia reconoció que no era así. —Aún no me asigna "linea" —expresó.

—¿Qué debemos hacer entonces? —inquirió el gerente de Finanzas.

Eulalia respondió: —Intento enumerar mis expectativas para la división. Espero lograr 20 millones de pesos en ventas, utilidades sobre las ventas antes de impuestos de 6% y un rendimiento sobre la inversión de 18%, mediante un programa intensivo que iniciará el 15 de junio, el cual contendrá características específicas que posteriormente les comunicaré. También pretendo desarrollarlos a ustedes como gerentes de división, elaborar un plan de carrera para los ejecutivos noveles, concluir el modelo "AAA" al finalizar el presente año y reducir la rotación de personal en 2% —continuó.

Los gerentes de división se sorprendieron de la respuesta de Eulalia, pues percibieron que había pensado muy bien esos objetivos verificables y los había detallado con mucha claridad y seguridad.

Eulalia siguió: —Durante el siguiente mes, les pido que adecuen estos objetivos a sus propios puestos, quedando claro que son diferentes para cada división y esperando que realmente contribuyan a cumplir las metas generales de la empresa.

Se pregunta:

1. ¿Es posible que a un gerente general o de división le sea factible desarrollar metas u objetivos verificables aun sin haber consultado al director general para solicitar su anuencia?
2. Si usted se encontrara en el caso de Eulalia, ¿qué haría?
3. ¿Conoce algún caso similar al presentado ahora?

Caso de estudio 11.2 El caso de la florecilla dormilona

El siguiente caso fue elaborado en colaboración con Rodolfo Garza, el curso de Administración de personal, impartido en el Tec de Monterrey, Campus Monterrey.

El Tepalcate de Porcelana, S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de vajillas y adornos de distintas calidades, desde económicas hasta de lujo.

Chóforo es el jefe de la sección de diseños (en realidad él es el único empleado de la sección). Su trabajo es fundamentalmente creativo: consiste en diseñar las vajillas y adornos que se fabrican,

así como la decoración que habrán de llevar. Sus diseños son presentados a un comité que decide los modelos que se producirán.

Chóforo trabaja desde hace tres años en la empresa, se le considera un diseñador bastante aceptable (la empresa no puede pagar más para contratar a un diseñador de renombre). Algunos diseños de Chóforo han tenido muy buena aceptación en el mercado (por ejemplo, la vajilla modelo "Florecilla loca"). La sección de diseños es *staff* y depende directamente del gerente de producción. Chóforo tiene una pequeña oficina en un tapanco a la entrada del departamento de producción. Los trabajadores de producción lo aprecian (incluso le tienen cariño y lo llaman Chofis o Florecilla del Tapanco) y bromean con él por su forma un tanto extravagante de vestir, su melena y sus barbas. Dicen que es un bohemio.

Un detalle de Chóforo que molesta al gerente de producción es que con frecuencia, cuando lo llama al tapanco a través del intercomunicador, Chóforo tarda mucho en contestar, y cuando al fin lo hace, le dice al gerente de producción que "estaba concentrado"; sin embargo, su voz suena muy "amodorrada".

Hoy en la mañana, después de llamarlo por el intercomunicador durante más de 15 minutos, el gerente de producción se desesperó y subió al tapanco, llevando consigo los dibujos de un nuevo diseño en el que deseaba que se hicieran algunas modificaciones.

Fue grande su sorpresa cuando al entrar a la oficina de Chóforo vio colocados en el suelo todos los lápices, pinceles, etc., y sobre la mesa estaba Chóforo acostado, sin camisa ni zapatos, profundamente dormido. Sin despertarlo, el gerente de producción se fue directamente a la oficina del gerente de personal, a quien después de plantearle el caso dijo: "A Chóforo le pagamos para que trabaje ocho horas diarias, pero por más que se lo he dicho parece no entenderlo. Creo que llegó el momento de tomar una decisión. ¿Debo definitivamente hacerme de la vista gorda o despedirlo por incumplimiento? Yo creo que debo despedirlo, pero me gustaría escuchar la opinión de usted."

Se pide:

1. Póngase en el lugar del gerente de personal y haga su recomendación al gerente de producción.
2. Aplique los principios analizados en este capítulo relacionados con la administración por objetivos.

Caso de estudio 11.3 Saturnino Valdés, el ejecutivo aislado

Saturnino Valdés, eficiente ejecutivo del prestigiado Banco Mercantil de La Laguna de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, ha trabajado en él desde 1975. Ha cumplido 21 años en la organización y siente que sus potencialidades disminuyen. Ha llegado al nivel actual de gerente del departamento de cartera vencida debido a su excelente desempeño en otros puestos, a partir de auxiliar de cajas. El trabajo era un placer para él, por lo cual pedía tareas de otras áreas.

En la actualidad considera que el trabajo es un lastre y acude a las reuniones a regañadientes. Además, sus subalternos, que antes confiaban ciegamente en sus decisiones e incluso le pedían consejo sobre asuntos personales, han dejado de hacerlo, ya que el carácter de Saturnino se ha tornado hosco y avinagrado.

Su equipo de trabajo consta de cuatro personas, quienes antes cumplían la menor indicación de Saturnino e incluso mostraban gran iniciativa. Ahora se limitan a cumplir el mínimo indispensable.

Saturnino no entiende qué está pasando entre él y su equipo de trabajo, por lo cual acudió al consultor de DO de la empresa, quien le sugirió que pidiera un permiso de tres días y visitara algún centro vacacional para que se relajara y meditara sobre su situación.

Así lo hizo y, al regresar de su corto permiso, le comentó al consultor que tal vez su trabajo no era ya lo retador de antes y que confiaba tanto en sus colaboradores que había suprimido casi totalmente las reuniones de retroalimentación, pues sentía que no eran necesarias y que cada quien sabía lo que tenía que hacer.

El consultor le sugirió que no subestimara estas reuniones, pues el departamento que representaba era clave para las sanas finanzas del banco. A Saturnino le preocupó el comentario del consultor, pero no hizo gran cosa para solucionar la situación, aunque su carácter se suavizó un poco.

Dos semanas después, Saturnino recibió un aviso de la dirección general para que acudiera a una junta de consejo en la que se analizaría la situación de la cartera vencida. Su sorpresa fue mayúscula cuando se enteró de que el banco ostentaba el nada honroso segundo lugar a nivel nacional en cartera vencida, sólo superado por su archirri-

val Banco del Pacífico, S.A. Además, existían ciertas cuentas deudoras que los clientes, molestos, aseguraban haber saldado, por lo cual algunos de ellos cancelaron sus cuentas en el banco por desconfianza hacia su sistema de control.

Sumamente molesto, el director le exigió a Saturnino que solucionara esta situación y que en un término de ocho días informara al consejo sobre los resultados obtenidos.

Confundido, Saturnino abandonó la reunión sin saber qué hacer al respecto, ya que no le convenía arriesgar una reputación brillante por una "coyuntura", como él consideraba este trance.

Saturnino acude a usted como consultor de DO para que le sugiera un plan de acción para solucionar el problema.

Se pide:

1. Analizar las causas por las cuales Saturnino se encuentra en esta situación.
2. ¿Piensa usted que el culpable es el equipo de Saturnino?
3. Proponga una solución para este caso, apoyándose en lo expuesto en este capítulo acerca de la intervención de APO.
4. Establezca una red de objetivos para el departamento de cartera vencida.

Capítulo 12

Sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera

Una fe. He aquí lo más necesario para el ser humano.
Desventurado el que no cree en nada.

Victor Hugo

Objetivos

- Reconocer la importancia de los sistemas de recompensas y la forma en que afectan a los individuos y a la organización.
- Saber qué es lo que favorecen los sistemas de recompensas.
- Entender las prestaciones y los servicios al personal.
- Conocer el modelo de equidad de J. Stacy Adams.
- Conocer la planeación de carrera como disciplina novedosa.
- Ubicar las diferencias entre carrera profesional, historial profesional, objetivos profesionales, planeación de la carrera profesional y desarrollo profesional.
- Saber cuáles son los factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización.
- Entender los tipos de anclas de carrera.
- Saber si el *coaching*: ¿es moda o permanencia?

Introducción

Las recompensas organizacionales, como los pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en DO se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

tcr
Sistema de recompensas.

Este reciente interés por el **sistema de recompensas** como intervención se origina parcialmente en las investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.



Las recompensas son una fuerte motivación para superar obstáculos.

Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones

Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, desean que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello, los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más que los veteranos un seguro de vida dentro de su paquete de recompensas.

¡mportante ›

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen para que los trabajadores acudan a su puesto.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización, al especificar la posición de sus diferentes miembros.

El pago como herramienta de los sistemas de recompensas

tcr
Pago como herramienta de los sistemas de recompensas.

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que el **pago como herramienta de los sistemas de recompensas** se considera una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han creado novedosos esquemas de pago. A saber:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basados en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.
6. Promociones.
7. Beneficios colaterales.

Prestaciones y servicios al personal

tcr
Prestaciones y servicios al personal.

En muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados **prestaciones y servicios al personal,** entre los cuales se pueden mencionar:

1. Pólizas de seguros, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.

 1.1 En el campo de la salud. Pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el deducible correspondiente. Existen otras pólizas que incluyen atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etc. Las pólizas médicas pagan la hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento del internamiento, ninguna cantidad o garantía.

 1.2 Pólizas de vida. Por lo general ascienden a dos años de salario, aunque varían de país a país.

 1.3. Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente. El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en las cuerdas vocales puede determinar la incapacidad total de un profesor.
2. Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

 2.1 Días feriados o vacaciones. En algunos bancos las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa, como el 12 de diciembre, día de la Virgen de Guadalupe, en México; o también suele feriarse el día del aniversario de la fundación de una localidad o ciudad.

 2.2 Ausencias con o sin goce de sueldo.

 2.3 Actividades deportivas. En estos casos las empresas se hacen cargo de los gastos por uniformes de los empleados o en otros aportan 50% la empresa y el restante 50% el colaborador.
3. Prestaciones relacionadas con el horario.

 3.1 Flexibilidad del horario. También conocido como "tiempo flexible" o *flexitime*, suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.

 Esta alternativa puede presentarse en los centros de investigación, ya que no tienen producción en serie o procesos de continuo.
4. Servicios a los empleados.
 - Cafetería o restaurante.
 - Apoyo para la educación formal.
 - Servicios financieros. Préstamos con bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etcétera.
5. Servicios sociales:

 Gastos de reubicación. Hotel, mudanza, menaje, depósito para renta de casa, corren a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo.
6. Participación de utilidades. Es el conocido reparto de utilidades (beneficios) que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinada empresa por el atractivo que representan las utilidades que puedan recibir.

Tal es el caso de empresas como American Express, que ha llevado un novedoso programa denominado "Blue Growth" bajo el cual se impulsa el desarrollo profesional de los colaborades; Kraft Foods, que ha implementado un programa enfocado a cuidar la salud y bienestar tanto físico como mental de los colaboradores, denominado "Health and Wellness Program"; Pepsico México, que busca consolidar su programa de promoción interna del per-



Cada vez es más frecuente que las empresas motiven a sus empleados con sistemas de recompensas, como la flexibilidad de horarios.

sonal con el fin de motivarlos y evitar contratar a personal externo, lo cual reditúa en el desarrollo de talentos que han llevado una carrera dentro de la empresa, en el incremento de bonos por desempeño, en el otorgamiento de autos a los ejecutivos y en la concesión de un esquema de horarios flexibles, aunado a programas de *coaching* y *mentoring*.

Modelo de equidad de J. Stacy Adams

Para que un programa de recompensas económicas sea completo, es necesario considerar diversas situaciones. Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican las posiciones, pues se comparan de acuerdo con los niveles de responsabilidad.

La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados de acuerdo con su desempeño y les otorgan más recompensas.

Asimismo, la participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de la empresa.

tcr

Modelo de equidad de J. Stacy Adams.

Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo. Newstrom y Davis (2010) en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, mencionan el **modelo de equidad de J. Stacy Adams** (vea la figura 12.1). Este modelo explica que los trabajadores analizan si son justas las recompensas que reciben por los insumos y contribuciones del empleo que desempeñan; y suelen comparar sus condiciones con las de otros empleados en su misma posición.

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas.

No obstante, hay que pensar detenidamente si suprimir algún beneficio concedido a los empleados, pues es posible que se pierda más de lo que se gane. Incluso sería peor que no haberlos concedido nunca.

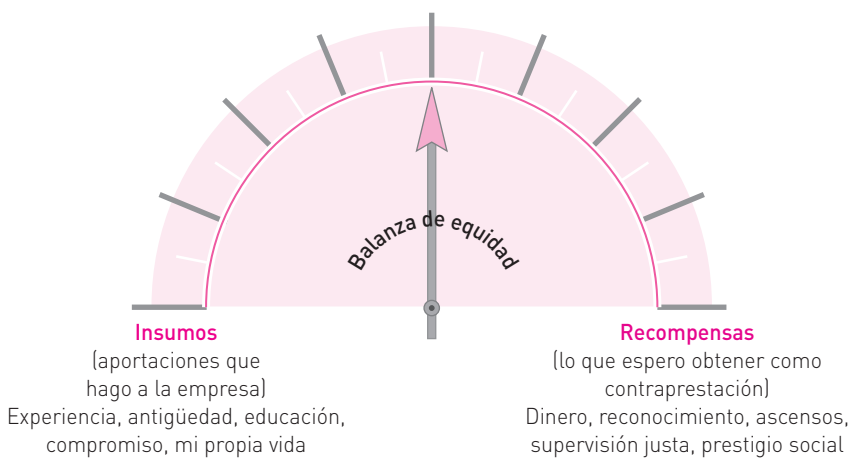


Figura 12.1 Modelo de equidad.

Profesores de la Universidad de Wharton y expertos en el tema de salarios comentan que la controvertida decisión de eliminar beneficios ya otorgados, es interpretada como una especie de "violación" del contrato psicológico que se tiene con el trabajador.

Si la empresa considera que los beneficios económicos concedidos se han vuelto una carga finaciera excesiva, puede optar por alternativas que no supongan grandes costos. Por ejemplo: el día de ropa informal (acudir a laborar un día a la semana con vestimenta casual, generalmente los viernes), café gratis y descuentos en el comedor de la empresa. Ello contribuye a incrementar la moral del empleado y repercute en mayor productividad.

Ejemplo

La empresa Metalsa, ubicada en la ciudad de Monterrey, al norte de la República Mexicana, otorga los siguientes beneficios a los colaboradores, pero sin perder la correlación beneficio-productividad.

Gran parte de los beneficios que se citarán fueron impulsados por un director general anterior, el ingeniero Antonio Zárate:

- No "checar reloj" en ningún nivel jerárquico.
- No emplear "títulos de nobleza" en ningún nivel.
- Los listados de personal se elaboran en estricto orden alfabético.
- Ninguna prestación especial para ejecutivos (autos, estacionamiento, exámenes médicos, comedores, tarjetas de crédito, gastos de representación, choferes, teléfonos celulares).
- No existe el puesto de Director sino de Coordinador, por ejemplo el cargo del "director" general es Coordinador del equipo guía automotriz.
- Sólo debe haber lugares preferenciales de estacionamiento para empleados con más de 30 años de antigüedad.
- Se enfatiza la puntualidad en todos los niveles y para todos los eventos (entrada a la planta, juntas, etcétera).
- Las juntas se suspenden cada 50 minutos para que los asistentes puedan efectuar llamadas, revisar recados, etcétera.
- Se busca un desarrollo integral (foros, planes personales de mejora, entre otros).

Asimismo:

- Se busca media hora de CFV (calidad como forma de vida).
- Se fomenta que la familia sea primero.
- Se tienen oficinas de igual tamaño para todos.
- Se dan bonos de productividad.
- Las llamadas telefónicas de los directivos no se realizan por medio de asistente (si son internas).

Interesante..., ¿no es así?

En el sector de la hostelería, el Hotel Nikko, originario de Japón, ha basado su estrategia de desarrollo del capital humano en ofrecer programas de capacitación continua, establecer un ambiente de respeto entre los colaboradores y aplicar un reglamento interno basado primordialmente en la equidad.

Planeación y desarrollo de carrera (*career planning and development*)

James Walker dice que la organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo. Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben dar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos.



James Walker dice que la organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo.

Prácticamente todo individuo se plantea ciertas interrogantes al respecto:

- ¿Qué futuro me espera?
- ¿Qué oportunidades están reservadas para mí?
- ¿Cómo podré progresar en el ámbito profesional?

Se podría orientar al empleado sobre ello diciéndole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay que confundirla con una carrera académica integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

Además, es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, por lo cual es esencial considerar elementos como un desempeño destacado, una pre-

¡importante

paración adecuada, experiencia y quizás, en ocasiones, un poco de suerte. Por ello, es fundamental definir algunos términos clave que se utilizan en la planeación de la carrera profesional.

tcr

Carrera profesional.
Historial profesional.
Objetivos profesionales.
Planeación de la carrera profesional.
Desarrollo profesional.

Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
Historial profesional: conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
Objetivos profesionales: trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
Planeación de la carrera profesional: proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional.
Desarrollo profesional: capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, es importante hacer notar que aunque el plan profesional de cada persona es único, y tan característico e individual como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes en todos los planes profesionales, así como objetivos y desarrollos profesionales. Todo ello se explica con más amplitud con el siguiente caso.

Ejemplo

Cuando obtuvo su grado de contador público a la edad de 24 años, Gregorio Hernández decidió buscar un empleo que le permitiera desempeñarse en su área profesional. Había pagado su carrera trabajando como diseñador, actividad que inició a los 18 años, pero terminados sus estudios optó por una plaza de auxiliar de cobranza en la empresa juguetera El Descuentazo.

En un plazo de ocho meses, su jefe inmediato lo promovió a jefe de cobranza general. Durante los cuatro años siguientes se desempeñó como contador junior y, en forma simultánea, cursó una serie de estudios especializados en control de procesos contables sistematizados.

Cuando se abrió una vacante en el área de control presupuestal, se le seleccionó para el puesto y durante dos años desempeñó las funciones de contralor interino. Luego se le confirmó como contralor, puesto que conservó durante siete años.

Debido a un reajuste interno de la empresa lo transfirieron al departamento de codificación mediante el sistema de barras, lo cual implicaba un movimiento lateral, función que desempeñó durante dos años.

Una serie de graves fricciones y su insatisfacción con el puesto lo llevaron a presentar su renuncia, la cual no fue aceptada. En lugar de ello, la empresa le propuso continuar en la organización, dada su trayectoria y antigüedad, las cuales lo beneficiaban por las prestaciones que implicaban.

Cuatro años después se le designó director del departamento de auditoría interna, lo que representó un puesto clave para ascender a la dirección general de la empresa. Gracias a su acertado desempeño, su departamento aumentó de manera evidente su eficiencia y obtuvo en cuatro ocasiones distinciones notables. En ese puesto se mantuvo ocho años. Debido a la muerte del auditor anterior, Hernández solicitó ese puesto, pero el presidente de la empresa no aceptó su solicitud y le ofreció a cambio la gerencia general de otra empresa del grupo que atravesaba serias dificultades. Hernández aceptó y consiguió sacarla adelante.

Siete años después la reputación de Hernández como gerente general era muy sólida, y su antiguo jefe lo invitó a ocupar la vicepresidencia financiera del grupo.

Ocho años más tarde, el Grupo Juguetimágico, otro consorcio de la industria del juguete, ofreció a Hernández la dirección general de la empresa con el triple del sueldo anterior. Hernández aceptó la oferta y desempeñó con gran éxito esa función hasta su retiro, hecho que se produjo a sus 80 años de edad.

El anterior es un caso típico de la dificultad que existe para planear la carrera en una organización. Por ejemplo, cuando el joven Gregorio Hernández comenzó su carrera a la edad de 24 años, era improbable que supiera, incluso de manera aproximada, cuál sería su desarrollo profesional.

Sin embargo, gracias a la planeación metódica de su carrera, evaluó en forma periódica sus objetivos intermedios y finales. Su objetivo final era claro: ocupar una función ejecutiva en la industria del juguete, por lo cual su comportamiento estuvo orientado hacia esa meta.

Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización

Primeramente cabe preguntarnos: ¿cómo formular una estrategia de carrera profesional?

Se deben considerar los siguientes aspectos: perfil de la persona, metas personales y profesionales a largo plazo, cualidades y deficiencias personales, alternativas de carrera profesional, elecciones estratégicas, diseño de objetivos de carrera y planes de acción a corto plazo, planes de contingencia profesional (en lo posible vislumbrar probables variantes en el plan de carrera) y finalmente implantación del plan de carrera profesional.

Rothenbach (1982), en su estudio "Career Development: Ask your Employees for their Opinions", descubrió que existen cinco factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente dentro de una organización:

1. **Igualdad de oportunidades.** En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
2. **Apoyo del jefe inmediato.** Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
3. **Conocimiento de las oportunidades.** Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
4. **Interés del empleado.** Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
5. **Satisfacción profesional.** De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

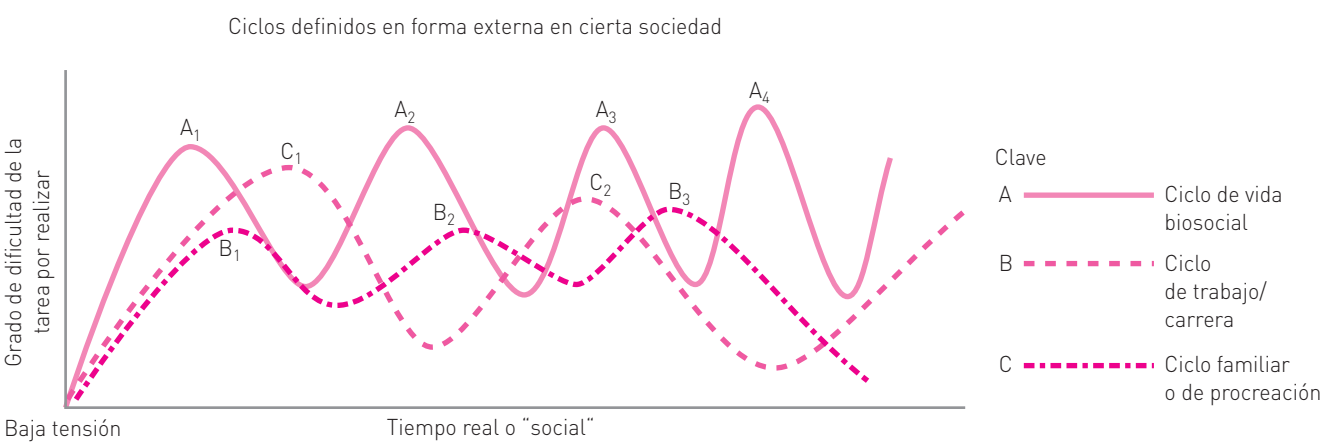
El deoísta Edgar Schein (1978) incluye el siguiente diagrama en su libro *Dinámica de la carrera empresarial*.

Cuadro 12.1 Ejemplo de plan de carrera profesional en el área de sistemas de un banco

Opción 1	Opción 2	Opción 3
Asesor Sr.	Gerente	Consultor Sr.
↑	↑	↑
Asesor	Jefe de estrategia	Consultor Jr.
↑	↑	↑
Analista Sr.	Jefe de proyecto	Asesor en software
↑	↑	↑
Analista	Ingeniero en sistemas Sr.	Ingeniero de software Sr.
↑	↑	↑
Analista Jr.	Ingeniero de sistemas	Ingeniero de software
↑	↑	↑
Analista en entrenamiento	Programador Jr.	Programador Jr.
	↑	↑
	Programador en entrenamiento	Programador en entrenamiento

NB

William F. Rothenbach ha ocupado la dirección de Recursos humanos en diversas empresas estadounidenses. Se le reconoce por haber implementado soluciones innovadoras para promover cambios significativos en los departamentos de Recursos humanos, así como por participar en la reestructura favorable de las organizaciones.



A_1 Adolescencia
A_2 Crisis de los treinta
A_3 Crisis de la vida media
A_4 Crisis de la vejez

B_1 Entrada a la carrera/ organización
B_2 Obtención de cierto puesto
B_3 Retiro

C_1 Matrimonio de los hijos
C_2 Crecimiento de los hijos

Figura 12.2 Ciclos de vida y su influencia sobre la carrera profesional.

Se puede observar con claridad de qué manera los roles de trabajo/carrera, biosocial y familiar están estrechamente relacionados. La planeación de la carrera implica ayudar a los empleados a atender sus objetivos profesionales, lo cual incluye a empleados de todos los niveles jerárquicos.

Por otra parte, la carrera dentro de una organización implica las siguientes etapas:

- El ingreso y la inserción en la organización (21-26 años).
- Avance dentro de la organización (26-40 años).
- Mantenimiento (40-60 años).
- Salida de la organización (60 años en adelante).

tcr

Anclas de carrera.

Como dice Edgar Schein, todo aquel que ingresa en una empresa tiene diversas opciones para hacer carrera dentro de la organización, conocidas como **anclas de carrera**. Parafraseando a Schein, se puede decir que "un ancla de carrera es el factor que permite a un empleado estabilizarse y lograr el mejor desempeño posible en determinado puesto".

tcr

Ancla técnica.
Ancla gerencial.
Ancla autónoma.
Ancla de creatividad.
Ancla de seguridad.

Tipos de anclas

1. **Ancla técnica.** Como su nombre indica, es propia de los puestos relacionados con investigación, actuaría, ingeniería, etcétera.
2. **Ancla gerencial.** Es adecuada para quienes por todos los medios desean ocupar puestos gerenciales en la empresa. Es la meta final por la cual realizan todos sus esfuerzos.
3. **Ancla autónoma.** Es para quienes optan por trabajar de manera independiente, pues consideran a la empresa como invasora de la vida privada.
4. **Ancla de creatividad.** Es idónea para puestos en los que se realizan actividades como campañas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, etc., en las que la innovación tiene especial importancia.
5. **Ancla de seguridad.** Es la preferida de quienes piensan que el trabajo sólo les puede satisfacer aspectos económicos. Están contentos mientras reciben su pago cada quincena. Piensan que la organización debe hacer todo por ellos, pues "ésa es su obligación".

Como signo del paso del tiempo, en relación con estas anclas se han desarrollado nuevas e interesantes carreras profesionales, relacionadas con el tema vigente del desarrollo sustentable.

Podemos ahora encontrar que diversas universidades ofrecen alternativas de estudio como: Licenciatura en Ciencias Ambientales, Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Desarrollo Sostenible, Ingeniería Química en Procesos Sustentables, Ciencias de la Tierra, o bien, Ingeniería Hidrológica. Actualmente, la aceptación para cursar alguna de estas carreras ha ido aumentando.

¿En cuál de las anclas presentadas en este capítulo se pueden ubicar estas carreras?

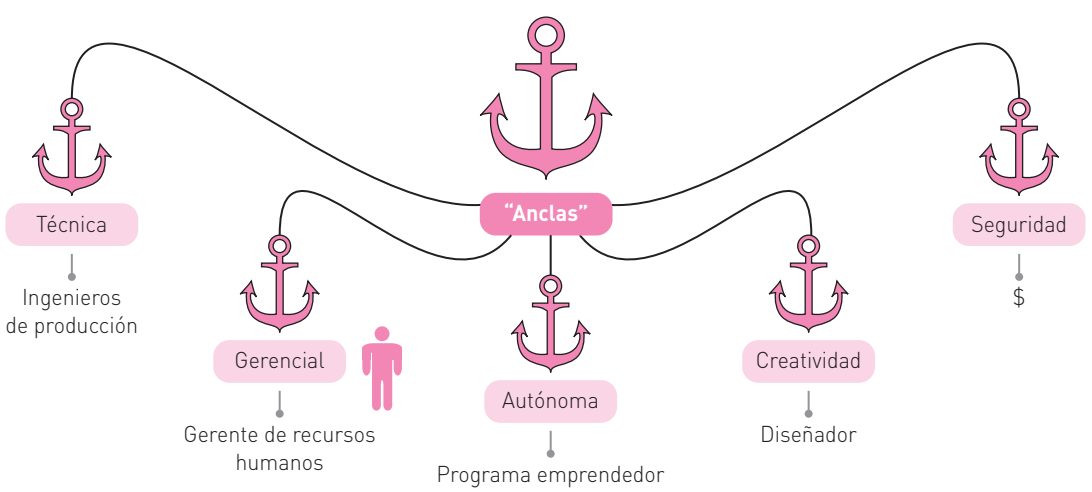


Figura 12.3 Anclas de carrera.

Ejemplo

Ejemplos de desarrollo de carrera: el famoso Cirque du Soleil

Ya es célebre y de todos conocido el caso del Cirque du Soleil que tuvo sus orígenes en las banquetas de Montreal. Guy Laliberté, su fundador, era un artista callejero que realizaba actos circenses para los transeúntes, a cambio de algunas monedas. Tras haber formado parte de un grupo musical, aprendiendo a ser "tragafuegos" en una ocasión que visitó Europa y montado algunos espectáculos, consiguió un financiamiento de la ciudad de Montreal para participar en un festival de circo en Los Ángeles, California. A su show lo tituló "Le cirque reiventé" (El circo reinventado). Invirtió todo su capital en ello. Si no hubiese obtenido un premio en efectivo, no le hubiera sido posible volver a Montreal.

En la primera época del Cirque du Soleil se pueden apreciar algunos de los rasgos de las empresas que, según Tom Peters, gurú del DO, son exitosas; por citar uno: mantener la cercanía con el cliente. En este caso, trabajar en las banquetas.

¿Cuál fue el éxito del Cirque Du Soleil? Reinventó el circo tradicional, prescindiendo de los animales amaestrados o la clásica pista redonda y con arena. Fue capaz, además, de enfocarse en el público adulto en lugar de en los niños e incursionó en las zonas urbanas y no rurales, captando clientes con mayor poder adquisitivo. ¡Los clientes van al circo y no a la inversa!

El Cirque es también famoso por estar siempre alerta para innovar en su espectáculo. En él conviven casi 3 000 personas de 40 nacionalidades y cada empleado es experto en su área, desde los actores, los equilibristas, los acróbatas, los magos, los tramoyistas, los músicos, los diseñadores de vestuario y los técnicos de luz y sonido. ¡Desarrollo de carrera permanente sin duda!

Ejemplo

Hoteles La Mansión

Cada tres meses, esta organización hotelera invita a cerca de tres docenas de empleados para que en un día libre, fuera del centro de trabajo, piensen en su futuro.

El rango de los empleados comprende desde los de escritorio hasta administradores de edades diversas que se reúnen para examinar sus prioridades vitales, sus ambiciones, debilidades, etc. También exploran sus opciones y oportunidades, así como sus objetivos de carrera.

Todos los seminarios se desarrollan dentro de las horas de trabajo, pero fuera del centro laboral. Al comienzo, se motiva a cada participante para que comente sus objetivos personales de carrera.

Después se les proporcionan 20 tarjetas blancas para que escriban, en cada una, una palabra que indique quiénes o qué son realmente. No se deben utilizar adjetivos. Sólo términos como hombre, mujer, esposa, divorciada, empleado, etc. Luego deben colocar las tarjetas en orden jerárquico descendente. Deben conservar sus tarjetas en el orden asignado y consultarlas de nuevo un año más tarde.

El procedimiento continúa con la pregunta ¿dónde estoy? Luego, un administrador de personal les informa de las oportunidades de trabajo en la organización. Este administrador describe el tipo de funciones, herramientas y otros requisitos que los empleados deben cumplir para efectuar una carrera en la empresa y planear su propio desarrollo.

Los participantes describen brevemente su trabajo ideal, en el que combinen su experiencia, educación y las prioridades que se hayan fijado. Después, en grupos pequeños analizan la descripción de su trabajo ideal. Más tarde, los participantes consideran qué requisitos deben cumplir para ocupar su puesto ideal. Por último, elaboran un plan de acción que incluya las ideas que deben poner en práctica para obtener dicho puesto. Los planes de acción tienen que incluir objetivos a corto y largo plazos.

Una vez que finaliza el seminario, la gerencia implanta cursos de capacitación en las áreas que considera clave para ayudar al desarrollo del personal de la organización.

Ejemplo

¿Y si el fundador no continúa en la empresa?

Rosa Nelly Treviño Rodríguez (2010), colaboradora de la EGADE (Escuela de Graduados en Dirección de Empresas), analiza el caso de empresas como Bimbo (panificadora), Bachoco (productora y comercializadora de huevo), Televisa o TV Azteca (ambas televisoras), que han permanecido en el mercado superando la barrera, para muchas infranqueable, de sobrevivir al fundador, puesto que han

desarrollado a los hijos y nietos para que se hagan cargo de la empresa, brindándoles desde temprana edad un plan de carrera estructurado.

Treviño Rodríguez cita 10 estrategias que fueron utilizadas por los fundadores de algunas empresas familiares de gran dimensión para lograr sobrevivir, no obstante el retiro del patriarca.

1. Decidieron que la empresa permanecería de generación en generación. Cedieron el poder y dejaron a un lado el ego.
2. Transmitieron sus conocimientos a las siguientes generaciones. Educaron a la siguiente generación para que fueran accionistas responsables y activos. Los hijos tenían que leer un estado de resultados o un balance para tomar las mejores decisiones como accionistas.
3. Dejaron que los hijos eligieran sus carreras. Nunca se les obligó a ser parte de la empresa; sólo aquellos que tenían la motivación, la pasión y el deseo de colaborar con el negocio eran invitados.
4. Formaron las nuevas generaciones para que se dieran cuenta desde sus primeros años si les gustaba el negocio. Los que hacen carrera en la empresa pasan por diversos entrenamientos y, por supuesto, un plan de carrera único.
5. Promovieron los valores familiares a las siguientes generaciones. Las decisiones empresariales más importantes tienen mucho más que ver con los valores familiares que con el potencial económico del negocio.
6. Transmitieron valores tales como trabajo, austeridad e iniciativa. Todos deben saber cómo cuidar el patrimonio.
7. Planearon el crecimiento empresarial. Decidieron si deseaban ser una empresa de trabajo familiar, de dirección familiar, de gobierno familiar o de inversiones. A partir de ahí, desarrollaron los mecanismos para la sucesión.
8. Los fundadores no cayeron en trampas ni autoengaños. Nunca pensaron que la firma se acabaría el día que el fundador muriera, ni que sólo podían contratar hombres.
9. Hay repartición equitativa en lugar de igualitaria. Cada quien recibe de acuerdo con lo que ha contribuido. Cuando las reparticiones se dan con base en el cariño, se suele sembrar la semilla del conflicto familiar.
10. Se adaptaron al ambiente en el que viven. Se redactaron constituciones familiares en las que se establecieron los acuerdos alcanzados, los deseos y sueños compartidos entre generaciones y se legó todo por escrito.
11. Fomentaron el orgullo familiar por la empresa. Sólo involucrando a los sucesores desde pequeños se fomenta su pasión por la empresa. Mostraron que la compañía no únicamente es un medio de subsistencia, sino el motor económico de la sociedad. De ella dependen otras familias.

tcr

Coaching.

Coaching: ¿moda o permanencia?

Previo a abordar el tema, es conveniente plantear una pregunta: ¿es una moda llevar a cabo esta práctica o realmente apoya al consultor de DO a obtener los fines de la organización?

Es indudable que el ***coaching*** ha crecido exponencialmente en la última década. Sin embargo, para sorpresa de muchos lectores, no constituye una novedad; ha existido siempre, cuando las personas ayudan a otras a lograr un mejor desempeño.

Olvidemos el paradigma de que un *coach* es exclusivamente la persona que entrena a un equipo deportivo. Vamos ahora más allá. Simplemente se debe adecuar a los nuevos tiempos para poder "tropicalizarse".

El *coach*, que también podemos llamar jefe, gerente o director, lleva a cabo la labor de orientar a las personas para que vislumbren soluciones a los retos planteados en la vida laboral evitando que únicamente detecten el problema.

Veamos un esplendoroso horizonte que nos ofrece un cielo rojizo en algún verano: para muchos puede significar un amanecer y para otros un atardecer. Cuestión de enfoque, sin duda.

El amanecer sería la analogía del vislumbrar en todos los retos las oportunidades y el atardecer implica únicamente ver un problema. Sin embargo, debemos ser cuidadosos de no confundir al *coach* con un "salvavidas" o rescatista que nos apoya y resuelve los problemas que la persona debería resolver por sí sola.

Se crea una perniciosa relación de dependencia que a nada conduce.

El *coach* emplea más tiempo en actividades que no le conciernen directamente y el colaborador ingresa a un estado de confort y conformismo. Finalmente piensa: "Es obligación del *coach* resolver mis problemas. Para eso está en ese puesto…"

En algunos países de habla hispana suele emplearse el término *coachee* para designar a aquella persona que es apoyada por un *coach*. El lector puede consultar la página web: www.cipd.com.uk, perteneciente al Chartered Institute of Personnel and Developmelnt (CIPD), despacho ampliamente reconocido en Inglaterra, que reúne a los profesionales relacionados en el desarrollo y gestión del recurso humano para obtener interesante información sobre el tema.

Cuando en otros textos se analiza el proceso de comunicación efectiva, nos citan siempre que básicamente intervienen tres elementos: el emisor, el mensaje y el receptor. Suele intervenir el llamado "ruido" o interferencia del mensaje que dificulta que el receptor comprenda exactamente lo que el emisor desea comunicarle. Aunque no es el objetivo de este apartado profundizar en este tema, la comunicación interviene como factor clave en la función de *coaching*.

El *coaching* fundamenta su actividad en la retroalimentación y las comunicaciones, pues cuando se lleva a cabo de manera efectiva, se añade un proceso más a la comunicación y se brinda retroalimentación.

Con lo comentado hasta este punto, se puede decir que el *coaching* es el proceso de brindar a los colaboradores, e incluso al jefe inmediato, retroalimentación con fines motivacionales con el propósito de mantener y mejorar el desempeño.

Como citamos en párrafos anteriores, cuando escuchamos el término *coaching* siempre lo relacionamos con el área deportiva. Aunque sabemos que actualmente no es un área exclusiva, bien cabe la reflexión: ¿cuál fue el secreto para que Vince Lombardi lograra que los hasta entonces perdedores Empacadores de Green Bay, equipo de la NFL de Futbol Americano, se convirtieran en un equipo triunfador? Ésta es una tarea que sin duda vale la pena investigar.

Una posible respuesta se puede encontrar al consultar los 10 puntos comentados por Lussier y Achua (2011) cuando abordan este tema:

1. Desarrollar una relación laboral de respaldo.
2. Elogiar y reconocer.
3. Evitar la culpa y la vergüenza.
4. Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Dar retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar retroalimentación.
8. Brindar programas de capacitación.
9. Hacer que la retroalimentación sea oportuna pero flexible.
10. Evitar criticar.

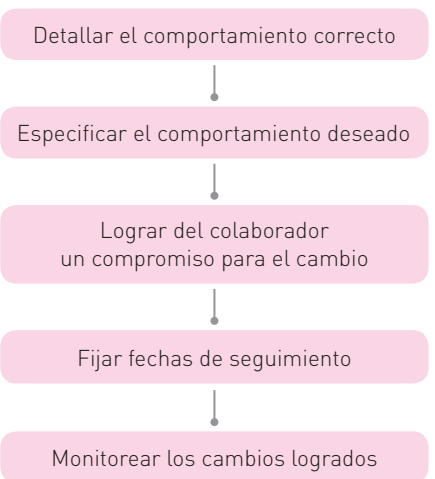


Figura 12.4 Modelo de *coaching*.

Ejemplo

Aplicación de un curso de *coaching*

En el siguiente cuadro se muestran los objetivos de los temas a considerar:

Tema	Objetivo	Horas
Liderazgo transformador: Mitos y realidades	Conocer las principales corrientes en relación con el tema.	3
Diagnóstico organizacional: Herramienta de cambio	Aplicar en su área de trabajo un instrumento que permitirá detectar 10 indicadores clave. Fortalezas y áreas de mejora.	4

(*continúa*)

(*continuación*)

Tema	Objetivo	Horas
Equipos de trabajo: Diversos enfoques	Establecer el perfil del grupo participante respecto a la implantación de equipos de trabajo. Futuras acciones.	4
Asertividad y escucha activa	Mediante el conocimiento y aplicación de la ontología del lenguaje, mejorar la comunicación intra e intergrupal.	4
Administración por prioridades	Conocer y aplicar herramientas efectivas para una mejor administración del tiempo. Descubrir sus propias fortalezas y áreas de mejora.	6
Total de horas: 20	Máximo de participantes por fines didácicos: 10	Mínimo de participantes por fines didácticos: 7

Horario propuesto: sesiones de cuatro horas máximo, dependiendo del tema. Queda a elección de la escuela los días y horarios para impartir el curso/taller.

tcr

Mentoring.

Mentoring

Tal vez también haya usted escuchado o leído sobre el significado del término ***mentoring***.

¿Cuál es la diferencia respecto al *coaching*? El *mentoring* se considera como una manera de *coaching* en la cual un gerente con más experiencia ayuda a un gerente novel e inexperto. Podemos denominarlo también como el "ángel de la guarda", como citan varios autores del área del comportamiento humano.

Un mentor puede ser un gerente de nivel superior, no necesariamente el jefe inmediato, un compañero que se encuentre en el mismo nivel jerárquico al de usted, o bien, un amigo o la familia. Como sabemos, todos aprendemos de todos. Es un proceso dinámico, retador, pero a la vez fascinante.

Ejemplo

6 tips para organizar tu mente y tu vida

Terminamos el tema de este capítulo presentando un artículo titulado "6 tips para organizar tu mente y tu vida", que fue publicado en *Las Buenas Noticias*, un periódico gratuito, de circulación local en la ciudad de León, Guanajuato, que bien podemos relacionarlo con nuestro propio plan de vida personal y profesional.

Una mente organizada permite una participación plena en un estilo de vida saludable. La ciencia de la organización del cerebro se traduce en seis principios o "reglas de orden" con soluciones de autopreparación.

No se trata de ordenar tu oficina, tu hogar o tu auto, sino de la capacidad de la mente para lograr un mayor orden —una perspectiva calmada, sabia, positiva y estratégica— y las habilidades que se requieren para llegar ahí.

Un estudio reciente del Instituto Nacional del Envejecimiento de Estados Unidos, concluyó que la obesidad puede ser consecuencia de factores como una mente desorganizada, impulsividad, negatividad crónica, alto nivel de estrés y hacer tareas múltiples.

Las habilidades para organizar tu mente se construyen en las conexiones normales del cerebro. Así que ¿cómo empiezas a explotar tu capacidad innata de ser organizado? He aquí los seis consejos prácticos para organizarte:

1. Organiza tu mente para organizar tu vida.
2. Domina tus arrebatos.
3. Mantén tu concentración.
4. Frena.
5. Accede a tu memoria de trabajo.
6. Cambia los enfoques.

Interesante, ¿no es así?

Resumen

Las recompensas constituyen un poderoso incentivo para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Se han realizado numerosas investigaciones al respecto, con base en las cuales se puede afirmar que los empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia organizacional de cuatro maneras:

1. Motivan al personal a integrarse en la organización.
2. Influyen en él para que acuda a su trabajo con gusto.
3. Lo motivan a actuar de manera positiva.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Entre las prestaciones y servicios al personal se pueden considerar las pólizas de seguros, prestaciones independientes de las tareas, prestaciones relacionadas con el horario, servicios a los empleados (cafetería, apoyo para la educación formal o servicios financieros), gastos de reubicación y participación de utilidades.

De acuerdo con el modelo de equidad de J. Stacy Adams, los empleados tienden a comparar sus insumos con las recompensas obtenidas, así como con las de otros miembros de la organización de nivel jerárquico similar.

En cuanto a la planeación de carrera en la organización, se debe distinguir entre carrera profesional, historial profesional, objetivos profesionales, planeación de la carrera profesional y desarrollo profesional.

Existen cinco factores que permiten que los empleados se desempeñen profesionalmente dentro de la organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Las anclas de carrera ayudan a los empleados a encontrar la ruta que les permita desarrollarse dentro de la empresa y son de cinco tipos: técnica, gerencial, autónoma, de creatividad y de seguridad.

Términos y conceptos de repaso tcr

- Sistema de recompensas
- El pago como herramienta de los sistemas de recompensas
- Esquemas de pago
- Prestaciones y servicios al personal
- Modelo de equidad de J. Stacy Adams
- Planeación de la carrera profesional:
 - Carrera profesional
 - Historial profesional
 - Objetivos profesionales
 - Planeación de la carrera profesional
 - Desarrollo profesional
- Anclas de carrera:
 - Técnica
 - Gerencial
 - Autónoma
 - De creatividad
 - De seguridad
- *Coaching*
- *Mentoring*

Preguntas para discusión

1. ¿A qué nivel jerárquico en la empresa considera que se le debe evaluar con más frecuencia: a los niveles operativos, medios o directivos? Explique claramente su respuesta.
2. Recuerde el caso de dos maestros que haya tenido durante su carrera profesional o en el posgrado. ¿Con cuál de ellos tuvo la mejor relación maestro-alumno? ¿Quién le brindó elogio y reconocimiento por un trabajo bien realizado? ¿Cuál le dio la mejor retroalimentación? ¿Con cuál de los dos maestros tuvo usted el mejor desempeño y por qué?
3. Emita su opinión respecto a los sistemas de evaluación basados en función de los resultados esperados y finalmente aquellos logrados.
4. Con respecto a la pregunta 3, ¿preferiría usted ser evaluado de esa manera? ¿Por qué?
5. ¿Sobre qué bases cree usted que debería ser evaluado su desempeño en el curso al que ahora asiste?
6. Indique claramente cuál es su meta profesional una vez que concluya sus estudios universitarios. ¿Ha desarrollado algún plan para lograrla en caso de que la haya diseñado. En caso contrario, ¡debe diseñarla!
7. En relación con los sistemas de recompensas, ¿considera usted que el factor dinero será siempre el que mejores resultados dé para incentivar a los empleados?
8. En relación con la planeación de carrera, ¿cuál es la mejor estrategia: desarrollar planes con base en las habilidades de los empleados o notar sus carencias con el fin de no considerarlos como candidatos a un ascenso? Fundamente su respuesta con un ejemplo.
9. Mencione tres razones por las cuales debe interesarle a la alta dirección desarrollar planes de carrera para sus empleados.
10. ¿Piensa que para diseñar un plan de carrera profesional debe considerar necesariamente el sistema de recompensas? Explique su respuesta.
11. De las anclas de carrera que se comentan en el capítulo, ¿cuál le convendría a usted al egresar?
12. Entreviste al profesor de la materia relacionada y coméntele su plan de carrera profesional. Luego defina junto con él en qué ancla se encuentra actualmente.

Ejercicio vivencial 12.1 ¿Mi reflejo?

Instrucciones

Con base en el cuestionario que se muestra a continuación, relacionado con el desempeño de un gerente:

a) Evalúe a su jefe inmediato.
b) Pida a un compañero de trabajo, cuyo jefe inmediato sea el mismo que el suyo, que resuelva el cuestionario.
c) Compare los resultados, analizando las similitudes y las diferencias encontradas. ¿Cuáles son sus conclusiones?
d) ¿Por qué considera que se encontraron similitudes y diferencias? ¿Qué factores intervinieron para que se presentaran estas respuestas?

Cuestionario: El desempeño de un gerente
(adaptado del libro *Administración* de Koontz y Weihrich, 1990)

Instrucciones: Realice una autoevaluación y posteriormente evalúe a su jefe inmediato. En cada reactivo debe evaluar bajo la siguiente escala:

1. Excelente = 10
2. Sobresaliente = 9
3. Notable = 8
4. Aprobado = 7 o 6
5. Reprobado = 5, 4, 3, 2, 1 o 0.

Sume los resultados obtenidos y emita un reporte sobre las conclusiones a las que llegó.

1. ¿Define el gerente para la unidad departamental metas a corto y largo plazos en términos verificables (cualitativos o cuantitativos) que se relacionen de una manera positiva con las asignadas por el jefe inmediato y la compañía en general? (Alineamiento de las metas.)
2. ¿De qué manera se asegura el gerente de que las metas del departamento sean comprendidas por quienes son responsables ante él?
3. ¿El gerente brinda asesoría (*coaching*) a quienes son responsables ante él para establecer metas verificables y consistentes para sus operaciones?
4. ¿Hasta qué punto utiliza el gerente herramientas de planeación consistentes y aprobadas en la planeación, y verifica que los subordinados hagan lo mismo?
5. ¿Comprende el gerente el papel de las políticas de la compañía en la toma de decisiones y se asegura de que los colaboradores hagan lo mismo?
6. ¿Intenta el gerente resolver problemas de los colaboradores mediante orientación de las políticas de la compañía, asesoramiento y estímulo para la innovación, más que por reglas y procedimientos?
7. ¿Ayuda el gerente a los subordinados a conseguir la información que necesitan en su proceso de planeación?
8. ¿Hasta qué punto busca el gerente alternativas aplicables antes de tomar una decisión?
9. Al escoger entre alternativas, ¿reconoce y le da atención principal el gerente a aquellos factores que son limitativos o críticos para la solución de un problema?
10. En la toma de decisiones, ¿tiene presentes el gerente el tamaño y la duración del compromiso implicado en cada decisión?
11. ¿Verifica el gerente los planes periódicamente para ver si todavía son congruentes con las expectativas actuales?
12. ¿Hasta qué punto considera el gerente la necesidad y el costo de la flexibilidad para llegar a una decisión de planeación?
13. En el desarrollo e implantación de los planes, ¿considera regularmente el gerente las implicaciones a largo plazo de las decisiones junto con los resultados a corto plazo esperados?
14. Cuando el gerente somete problemas a la consideración del superior o cuando un superior busca ayuda para resolver problemas, ¿presenta análisis muy completos de las alternativas (con pros y contras) y hace recomendaciones para la solución?

Ejercicio vivencial 12.2 Reflexiones: mi planeación de vida y carrera

Instrucciones

1. Piense en su vida pasada y en su futuro.
2. Luego prepare un *collage* usando para ello cualquier clase de dibujos que pudieran relacionarse significativamente con su pasado o con su futuro.
3. No se preocupe por lograr explicar esta relación.
4. Déjese guiar por lo que sienta.
5. Como guía para realizar el *collage*, formule las siguientes preguntas:
 a) ¿Qué cosas he hecho bien?
 b) ¿Qué es lo que deseo, como necesidad, hacer mejor?
 c) ¿Qué deseos tengo que no he realizado?
 d) ¿Qué es lo que me ha disgustado en mi situación pasada y qué quiero enmendar en el futuro?
 e) ¿Qué nuevas habilidades deseo desarrollar?
6. Presente el *collage* a su grupo y, guiado por el facilitador del curso, interpreten todos con el fin de obtener un perfil general de los asistentes.

Ejercicio vivencial 12.3 Segunda ley de Newton

Objetivo

Aplicar los conceptos de planeación de la carrera profesional examinando sus valores y prioridades actuales.

Duración: indefinida.
Número máximo de participantes: 30.
Requisitos: un salón acondicionado para poder adherir hojas de rotafolio, cinta adhesiva, hojas blancas y lápices para cada participante.

Procedimiento:

1. Equipos de cuatro personas, seleccionadas por el profesor del curso, deben visitar diversas empresas privadas, públicas, educativas, de servicio, despachos, fábricas, etcétera.
2. Después, entrevistar a algún empleado que haya trabajado 15 o más años en una de las empresas visitadas.
3. Pedirle que informe sobre su trayectoria en la empresa (puestos que haya ocupado).
4. Detectar junto con el empleado cuál de los puestos que ocupó representó gran dificultad y por qué.
5. Hacer el mismo análisis con aquellos puestos que ocupó y que representaron menor dificultad.
6. Interrogar al empleado para saber si la trayectoria en los puestos que ha ocupado se debió a la segunda ley de Newton (inercia), a méritos anteriores, a un análisis acucioso de su trayectoria, o a sus preferencias e inquietudes personales y a sus habilidades.
7. Representar en un organigrama la trayectoria de ese empleado.
8. Elaborar un reporte de las conclusiones y entregar una copia al empleado y otra al profesor.

Ejercicio vivencial 12.4 Plan de vida y carrera

Aplicando el Ejercicio vivencial 12.2 de este capítulo y apoyándose en el esquema que se presenta a continuación, compare su plan de carrera con el del compañero que lo evalúa. Establezca las similitudes y diferencias. Reflexione por qué se manifestaron así.

FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

Fecha: _____

Generales:

Nombre del empleado _____ Núm. de nómina _____
Puesto _____ Antigüedad en el puesto _____
Antigüedad en la empresa _____ Fecha de ingreso / /

Puestos anteriores:

Puesto: _____
Fecha de inicio: / / Fecha terminación: / /
Puesto: _____
Fecha de inicio: / / Fecha terminación: / /
Puesto: _____
Fecha de inicio: / / Fecha terminación: / /

(*continúa*)

(*continuación*)

Conocimientos:
Idioma: _____ Idioma: _____ Idioma: _____
Lee: ____ Escribe ____ Habla ____ Lee: ____ Escribe ____ Habla ____ Lee: ____ Escribe ____ Habla ____

Máquinas: _____
Paquetes computacionales: _____

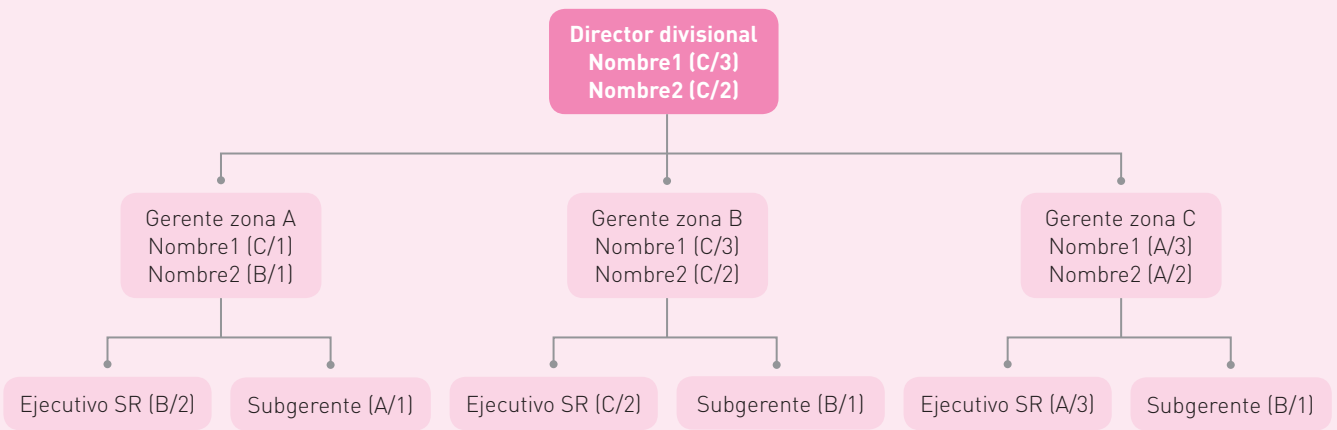
Nivel académico:
Primaria: 1 2 3 4 5 6 | Secundaria: 1 2 3
Preparatoria: 1 2 3 | Comercial: 1 2 3 Especifique _____
Escuela técnica:1 2 3 Especifique _____
Universidad: 1 2 3 4 5 Especifique _____
Diplomados: Especifique _____
Maestría: Especifique _____
Doctorado: Especifique _____

Área actual de responsabilidad: _____
Evaluación del desempeño (últimos tres años):
Resultado de evaluación: _____ Evaluado por _____
Resultado de evaluación: _____ Evaluado por _____
Resultado de evaluación: _____ Evaluado por _____

Aspectos del desempeño que debe mejorar:

Comentarios del departamento de RRHH o de su jefe actual o anteriores:

Una vez resuelto este ejercicio, ubique el resultado obtenido en el siguiente gráfico, formas de reemplazo potencial, y de acuerdo con la nomenclatura que se indica en la gráfica, indique dónde se ubica usted y dónde su compañero de trabajo.



Claves: A) listo para ser promovido; B) más experiencia deseable; C) no tiene potencial para promoción. 1) Desempeño sobresaliente; 2) desempeño aceptable; 3) desempeño deficiente; 4) desempeño inaceptable.

Para concluir, reflexione sobre los resultados obtenidos.

Ejercicio vivencial 12.5 Cualidades de un líder

Instrucciones

Con base en el siguiente cuadro, lleve a cabo una autoevaluación de las cualidades que como líder lo caracterizan. Identifique por qué se presentan en usted y qué acciones lleva a cabo para mantenerlas. Igualmente identifique aquellas áreas de oportunidad que se presentan y qué acciones debe llevar a cabo para transformarlas en fortalezas. Recomendamos revisar perdiódicamente este ejercicio para constatar los avances logrados.

Las ocho cualidades de un líder	
Es abierto y curioso	Está abierto al mundo, se informa, se cultiva, lee, viaja. Ejemplo: encuentra el tiempo para leer un diario profesional regularmente.
Tiene un lenguaje positivo y comprensivo	Privilegia los aspectos positivos de las cosas de la vida, Ejemplo: señala lo que es bueno y verdadero y no lo que es equivocado.
Realiza acciones concretas	Gusta pasar a los hechos, aprovechar las oportunidades, neutralizar los obstáculos. Sabe decir sí y se atreve a decir no. Ejemplo: todos los años tiene en su activo una realización que promueve a la empresa.
Establece, propone objetivos	Necesita convencer, formar y compartir sus conocimientos para enriquecer a los demás, moviliza a su entorno. Ejemplo: propone cada año un desafío a sus colaboradores sobre un objetivo prioritario.
Es equilibrado	Tiene una vida metódica. Ejemplo: hace por lo menos dos horas de deporte por semana y se interesa en una emisión cultural o musical.
Asume responsabilidades	Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compromisos. Ejemplo: sabe defender a un colaborador al que aconsejó o controló mal en caso de equivocarse.
Está dotado de cualidades personales esenciales	Es honesto, leal, sabe cuestionarse y reconocer sus defectos. Ejemplo: llega puntualmente a sus citas o se hace excusar.
Tiene un agudo sentido de la organización y de la administración	Jerarquiza los problemas por orden de importancia y de urgencia. Sabe delegar. Ejemplo: programa y planifica para el siguiente lo que no pudo realizar el mismo día.

Caso de estudio 12.1 ¿Es lo correcto?

Enrique Sepúlveda, presidente de la exitosa empresa de artículos para la belleza personal Soluciones Integrales, S.A., deseaba presentar un plan de bonificaciones para sus gerentes de primer nivel y sus inmediatos colaboradores.



Adrián Pérez, consultor en DO, a quien Enrique le había solicitado su ayuda en este proyecto, le recomendó que el plan se basara en:

1. El establecimiento de un fondo común de bonificación de 5% de las utilidades, después de retener 10% del capital de los accionistas más préstamos a largo plazo, y
2. Asignar acciones de bonificación a cada persona con base en el puesto, nivel salarial y desempeño en el trabajo.

Enrique aceptó inmediatamente estas sugerencias. Adrián señaló entonces que si el plan se implantara, un factor clave del mismo sería llevar a

cabo una evaluación del desempeño del personal tan objetiva como fuese posible. Enrique estuvo de acuerdo, pero le comentó al consultor lo siguiente: "No quiero que se establezca un plan formal de evaluación. En otra ocasión adopté uno y considero que genera demasiado papeleo. Al clasificar el desempeño como "Excelente", "Sobresaliente", "Notable" y "Deficiente", no existía objetividad, pues era forzoso "encajonar" al evaluado en una de estas clasificaciones. "Deseo llevar a cabo mi propia evaluación, asignando las bonificaciones a cada persona, según como sé que está trabajando."

Se pide contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted que las bonificaciones otorgadas deben basarse totalmente en el desempeño demostrado por cada persona en su trabajo?
2. Como consultor en DO, ¿qué le respondería al Sr. Enrique Sepúlveda?
3. Formule dos recomendaciones al Sr. Sepúlveda.

Caso de estudio 12.2 Apolo XIII

La empresa de pepinillos envasados La Especial, S.A., elabora, con la ayuda del consultor en DO, Jaime Álvarez, un proyecto piloto de planeación de carrera conocido como Apolo XIII. Dicho programa pretende ayudar a los empleados a definir su mejor alternativa de carrera en la empresa.

El consultor, que contaba con el apoyo de la dirección, inició este proyecto con una sesión de dos horas aprovechando un viernes feriado para hacer ver al personal participante, ejecutivos de primer y segundo niveles, la importancia de la intervención conocida como plan de carrera organizacional.

Después, en sesión que se celebró el siguiente fin de semana, pidió al personal que determinara sus prioridades de desarrollo de carrera. En reunión de grupo se comentaron los resultados, lo cual ayudó a muchos a aclarar su situación actual, la de sus compañeros y su posible proyección dentro de la empresa.

Antes, al presentarse una vacante, por lo general se ocupaba con personal externo, lo cual desmotivaba al personal interno, pues disminuían sus posibilidades de ascenso. "Ahora existe la posibilidad de conocer mejor a nuestro personal y, en principio, realizar reclutamiento interno", comentó en un receso el ingeniero Esparragoza, director de proyectos especiales de la empresa.

Los señores Jiménez y Aguado, empleados con 15 años de antigüedad en la empresa, dijeron al ingeniero Esparragoza: "Es lamentable que recién ahora se nos presente esta oportunidad de analizar nuestra carrera en la empresa. Si hubiera existido antes, nunca habría trabajado en el departamento en el que actualmente estoy."

A continuación se presenta el historial de los ejecutivos clave de la empresa para apoyar sus respuestas a las preguntas que siguen.

Nombre del ejecutivo	Puesto que ocupa	Años laborados en la empresa	Experiencia anterior	Profesión
Esparragoza 44	Director de proyecto	10	Jefe de proyectos especiales	Ing. industrial
Jimenez 40	Gerente de planta 1	15	Jefe de operaciones	Ing. industrial
Aguado 42	Gerente de planta 2	15	Jefe de informática	Ing. de sistemas
Enríquez 48	Contador general	5	Contralor	Contador
Guevara 35	Gerente de granjas y sembrados	10	Agricultor	Ing. agrónomo
Torres 42	Gerente de ventas	13	Agente	—
Fonseca 54	Director general	20	Gerente de ventas	—
Álvarez 34	Gerente de compras	8	Comisionista	Lic. en administración
Madrigal 46	Gerente de recursos humanos	4	Reclutador	LRI
Castillo 39	Gerente de producción	12	Jefe de operación	—

Se le pide:

1. Señalar los beneficios que la organización obtiene cuando desarrolla un programa de planeación de carrera de su personal.
2. Elaborar una plantilla de apoyo para diseñar un plan de carrera para el señor Jiménez y el señor Aguado. Fundamente lo mejor posible su propuesta.
3. En caso de vacantes en los siguientes puestos, proponga sustituciones con personal interno con base en la información presentada anteriormente.

Capítulo 13

Administración del estrés

El estrés laboral es consecuencia de dos ingredientes básicos:
un alto nivel de demanda de trabajo
y escaso control sobre las labores personales.

Paul Froiland

Toda la gente piensa en cambiar a la humanidad,
pero nadie piensa en cambiar primeramente él mismo.

Leon Tolstoi

A mi amiga (antídoto contra la depresión)
"Cuando nos sentimos mal, tristes, deprimidos,
estamos pensando que la vida nos debe algo por lo buenos que somos
o como compensación por lo que no hemos logrado.
Sentimos que la gente nos agrede, nos rezonga, no nos toma en cuenta,
nos ganan el lugar, nos empujan, nos ven feo,
cada vez somos más agresivos exigiendo lo que creemos merecer
y hacer que todos reconozcan lo que valemos.
Con esta actitud lo único que logramos es que nuestra
apreciación de lo que merecemos se haga más intensa;
podemos llorar y llorar y no cambiar nada.
...
¿Qué es lo que nos hace perder el equilibrio y caer en ese infierno?
Muy importante: observa tu salud, tu presión;
cuida a tus seres queridos y amigos, pero más que nada
cuida de no estar ocioso. No dejes de ocupar tu mente y tu cuerpo
en actividades sanas, placenteras y reconfortantes.
No dejes de estudiar, no te olvides de aprender,
ejercita tu agilidad mental y verás que con tu mente ocupada
no hay cabida para los malos pensamientos
generados por la autocompasión.

L. Z. C.
Un regalo excepcional

Objetivos

- Aprender sobre el concepto de estrés.
- Conocer los síntomas y causas del estrés.
- Ubicar las diversas personalidades que afrontan el estrés.
- Conocer algunos procedimientos para reducir la tensión.
- Conocer casos de empresas que aplican programas para manejar el estrés.

Introducción

Es sorprendente constatar que al estrés se le catalogó como "la enfermedad del siglo xx". Y bien podríamos agregar que en este siglo ya se le considera como la enfermedad del siglo xxi, pues cada vez más personas han experimentado de una u otra manera sus síntomas.

No se puede hablar de "enfermedad", pues la connotación clásica que se le asigna a este término se relaciona con aspectos negativos, difíciles, cuando en realidad todos, en mayor o menor grado, necesitamos un determinado grado de estrés.

Aun así, sin importar cuán correctamente se manejen las relaciones humanas, en ocasiones las personas sufren problemas emocionales. Una de las maneras más adecuadas de resolverlos es aconsejar a una o a todas las partes interesadas para que puedan solucionar dicha alteración del comportamiento, ésa es la labor del consultor de DO.

Administración del estrés

tcr

Estrés.

¿Qué es el estrés?

John W. Newstrom y Keith Davis (2011) definen el **estrés** como un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Ejemplo

Programa de administración del estrés

A continuación presentamos un ejemplo de programa de administración del estrés que lleva a cabo la empresa Metalsa, ya citada en otros capítulos. El programa se titula "Calidad como forma de vida". Cada miembro de la empresa debe "acreditar" media hora diaria del programa, ya sea practicando deporte, asistiendo a reuniones de grupo para relajarse o a sesiones de análisis de actitudes, virtudes y defectos.

Durante el VII Congreso Dominicano de Cardiología, celebrado en 1995, en Santo Domingo, República Dominicana, surgió el decálogo titulado "Las diez reglas que le aseguran un buen infarto" el cual, con humor, muestra las consecuencias que tiene no poder controlar el estrés:

Primero: el trabajo ante todo y sobre todo.

Segundo: comience a trabajar temprano y dele duro hasta la noche, olvidándose de los sábados, domingos y días festivos.

Tercero: llévese trabajo a casa y aproveche el tiempo hasta altas horas de la noche.

Cuarto: acepte todas las invitaciones relacionadas con su negocio. Las comidas y cocteles son estratégicos para hacer buenas operaciones comerciales.

Quinto: fume al menos dos paquetes de cigarrillos diarios.

Sexto: nada de paseos, cines, reuniones familiares, lecturas amenas, fines de semana que nada rinden y cuestan tiempo y dinero.

Séptimo: vacaciones... una moda de vagos.

Octavo: no delegue la mínima responsabilidad. Nadie puede hacer las cosas tan bien como usted.

Noveno: coma y beba mucho, y no descanse después. Al contrario, retorne inmediatamente a su actividad; usted es impostergable, ineludible e irreemplazable.

Décimo: si viaja por negocios, hágalo siempre de noche, así no pierde el día. Al anochecer inicie el regreso y así podrá seguir trabajando a la mañana siguiente.

Cumpla con el decálogo y el infarto cumplirá con usted.

Síntomas y causas del estrés

tcr
Síntomas clásicos del estrés.

Los **síntomas clásicos del estrés**, que quizá en alguna ocasión todos han experimentado, son:

- Las personas se tornan nerviosas y se convierten en seres crónicamente preocupados.
- Son propensas a la ira con gran frecuencia y no se relajan o tienen dificultad para ello.
- Muestran escasa cooperatividad y adquieren vicios con más facilidad que en situaciones normales (tabaquismo, alcoholismo, ingestión de barbitúricos, etcétera).
- Padecen desórdenes físicos, por ejemplo: comer en demasía o muy poco, no poder conciliar el sueño, despertarse intempestivamente a las cuatro o cinco de la mañana y no poder dormirse de nuevo, etcétera.



Las personas con estrés se tornan nerviosas y están crónicamente preocupadas.

Es conveniente entender que las tensiones o estrés pueden ser temporales o de larga duración, lo cual casi siempre depende del tiempo durante el cual prevalezcan las causas que lo provocaron y del poder de recuperación del afectado.

Los problemas se manifiestan sobre todo cuando el estrés persiste por un lapso prolongado debido a que el organismo no puede recuperar su capacidad para enfrentarse a él. Existen dos tipos de causas que provocan el estrés: las relativas al trabajo y las ajenas a éste. Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de **tensores**.

tcr
Tensores.

A continuación mencionamos algunas causas de estrés en el trabajo:

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión deficiente. Ausencia de programas de *coaching*.
- Clima político inseguro (amenaza constante de despidos).
- Autoridad insuficiente, no acorde con las responsabilidades.
- Ambigüedad de funciones.
- Diferencias entre los valores personales y los de la compañía.
- Cambios de cualquier tipo, sobre todo cuando por alguna causa son fundamentales o poco usuales.
- Imposibilidad de conseguir los objetivos.

tcr
Relación tensión-desempeño.

Por otro lado, es necesario explicar lo que se conoce como **relación tensión-desempeño**. Por ejemplo, para tocar el violín, las cuerdas deben tener la tensión exacta pues de no ser así, dicho instrumento sólo sirve de adorno: si las cuerdas están muy tensas, "chirriarán"; si están muy flojas, no emitirán ningún sonido. En conclusión, todo debe tener un nivel de tensión adecuado (vea la figura 13.l).

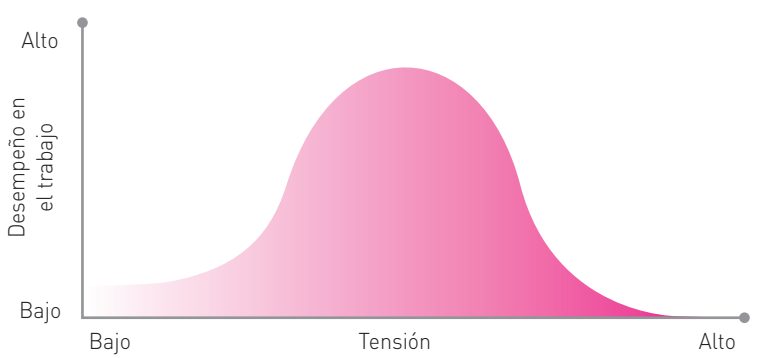


Figura 13.1 Representación gráfica del nivel de estrés.

tcr

Umbral del estrés.

Asimismo, cuando el nivel personal de estrés es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función; cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerla en forma adecuada.

El nivel de estrés tolerable antes de experimentar síntomas preocupantes se conoce como **umbral del estrés**, al cual se llega con más o menos rapidez según el tipo de personalidad, ya sea "A" o "B".

Personalidades que afrontan el estrés

Friedman y Roseman (1959) definieron dos tipos de personalidades en función a la respuesta que se tiene bajo una misma situación de estrés:

tcr

Personalidad tipo "A".
Personalidad tipo "B".

1. **Personalidad tipo "A".** Los individuos del tipo "A" son impetuosos, competentes, se fijan normas de desempeño elevadas y se someten constantemente a presiones de tiempo, debido a lo cual sufren presiones intensas que les provocan una serie de desórdenes físicos.
2. **Personalidad tipo "B".** Los individuos tipo "B" muestran una actitud más relajada, aceptan las situaciones como se presentan y trabajan con ellas en lugar de enfrentarlas y son singularmente tranquilas en lo relativo a presiones de tiempo, por lo que tienen menos propensión a padecer problemas relacionados con la tensión.

Como es obvio, el estrés puede presentarse dentro y fuera del área de trabajo. En este último caso puede generar problemas graves de comportamiento en la organización debido a la insatisfacción en el trabajo.

La relación insatisfacción-frustración-agresión-retiros psicológicos y retiros físicos, mencionada por Ernesto Angulo Lara en su curso "Productividad y estrés organizacional", en el Tec de Monterrey, Campus Monterrey, se sintetiza en la figura 13.2. De la misma manera, el consultor debe analizar la relación situación personal-desempeño en el trabajo, ya que los factores personales afectan el desempeño del empleado.

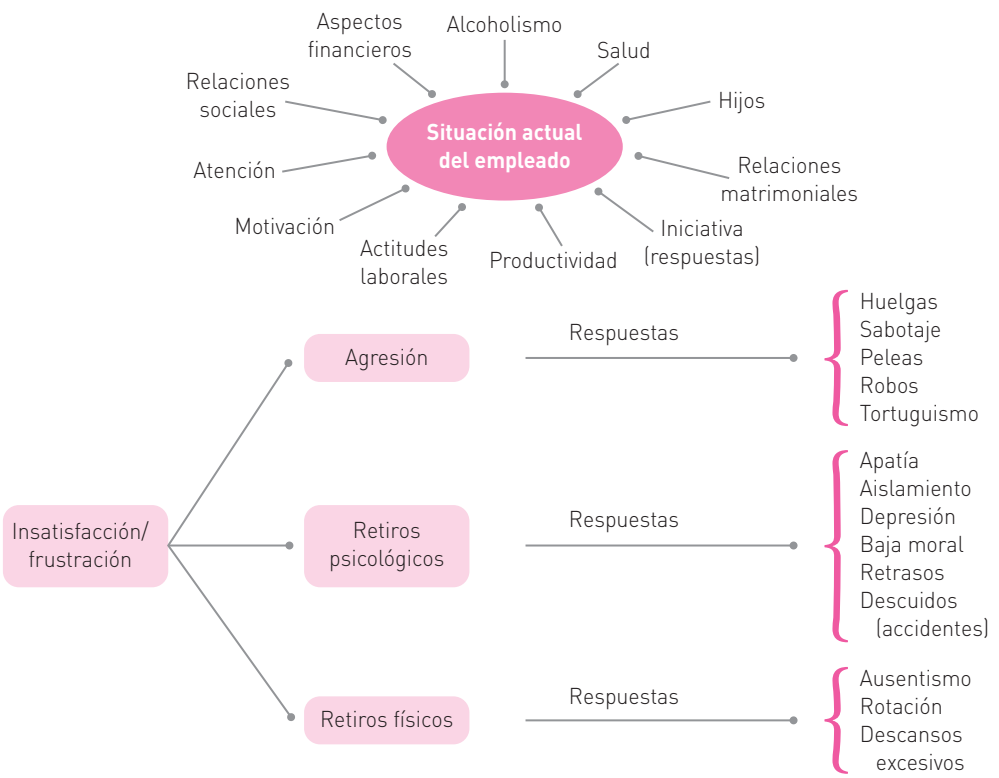


Figura 13.2 Relación insatisfacción-frustación y sus consecuencias.

Procedimientos para reducir el estrés

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.
- Establecer programas de desarrollo personal y organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Deporte y acondicionamiento físico.

Reflexiones

importante

Se puede determinar que el estrés es esencial en la vida cotidiana. Es la fuerza impulsora y constructiva que lleva a lograr la creatividad y el éxito en los negocios, así como en cualquier otra actividad. Además, puede ser sumamente agradable y estimulante cuando es producto de un triunfo en los negocios, de una gran victoria atlética, del matrimonio, del nacimiento de un hijo o de otros sucesos importantes. Sin embargo, los síntomas son exactamente iguales a los que se experimentan en situaciones negativas.

Tablas de medición del estrés

Según un estudio del doctor Holmes (1967) existen indicadores para detectar el nivel personal de estrés y poder tomar decisiones clave para administrarlo (vea la tabla 13.1). Holmes estudió cuánto estrés pueden tolerar las personas antes de llegar al "umbral del estrés". Sin embargo, ninguna regla empírica puede medir con exactitud el nivel de estrés, pero el sistema puede evaluar las situaciones que lo causan e indicar una buena pauta o curso de acción a seguir.

Estas investigaciones indican que es peligroso que el adulto típico experimente un nivel anual de estrés de 300 puntos o más, porque ello significa rebasar ese umbral de tensión (el máximo de tensión que se puede tolerar), lo cual provoca daños irreversibles que en ocasiones requieren tratamiento terapéutico.

Así, 80% de las personas a las cuales se les realizó el estudio superaron los 300 puntos, lo cual les producía depresión u otra enfermedad seria.

NB

Thomas H. Holmes fue un pionero en el campo del comportamiento humano desde el punto de vista médico. Junto con Richard Rahe estudió el impacto del estrés sobre las enfermedades. Ambos elaboraron un cuestionario para medir el nivel de estrés y lo aplicaron en más de 5 000 pacientes.

Cuadro 13.1 Cuadro de evaluación del nivel de estrés

Clasificación	Hecho	Calificación del estrés
1	Muerte del cónyuge	100
2	Divorcio	73
3	Separación matrimonial	65
4	Encarcelamiento	63
5	Muerte de un familiar cercano	63
6	Lesiones o enfermedad personal	53
7	Matrimonio	50
8	Despido del trabajo	47
9	Reconciliación matrimonial	45
10	Jubilación	45
11	Cambio en la salud de un miembro en la familia	44
12	Embarazo	40
13	Dificultades sexuales	39
14	Añadir un nuevo miembro a la familia	39

(*continúa*)

Cuadro 13.1 (*continuación*)

Clasificación	Hecho	Calificación del estrés
15	Reajuste de negocios	39
16	Cambio en el estado financiero	38
17	Muerte de un amigo cercano	37
18	Cambio a una línea de trabajo diferente	36
19	Aumento del número de discusiones con el esposo o la esposa	35
20	Hipoteca onerosa	31
21	Pérdida de hipoteca o préstamo	30
22	Cambio de responsabilidades en el trabajo	29
23	Hijo o hija que abandona el hogar	29
24	Problemas con los suegros	29
25	Logro personal destacado	28
26	Esposa que comienza o deja de trabajar	26
27	Comienzo o final de la escuela	26
28	Cambio en las condiciones de vida	25
29	Revisión de hábitos personales	24
30	Problemas con el jefe	23
31	Cambio en las horas o condiciones de trabajo	20
32	Cambio de residencia	20
33	Cambio de escuelas	20
34	Cambio en los hábitos de recreo	19
35	Cambio en las actividades de la iglesia	19
36	Cambio en las actividades sociales	18
37	Hipoteca de poca monta	17
38	Cambios en los hábitos de sueño	16
39	Cambio en el número de reuniones familiares	15
40	Cambio en los hábitos de alimentación	15
41	Vacaciones	13
42	Navidad	12
43	Infracciones menores de la ley	11

Programas de ejercicios y educación para la salud

Muchas compañías han desarrollado programas que alientan el ejercicio regular, la nutrición adecuada, el control de peso y el conocimiento de sustancias dañinas para la salud.

Como citamos anteriormente, cada vez más empresas ofrecen a sus trabajadores programas para manejar el estrés dañino, por ejemplo, Unilever, empresa anglo-holandesa, firma de productos de consumo, ha implementado en países como Inglaterra, Colombia, Panamá, Nicaragua, Estados Unidos y Singapur, y también ahora en México, el programa "Agile Working", cuya finalidad es que el colaborador trabaje el menor tiempo posible en sus oficinas, transformando éstas en parques lúdicos, zonas de relajación y salas de videoconferencias, pues se percató de que el hecho de trabajar prolongadas jornadas laborales detrás de un escritorio o "enjaulado" en una oficina provocaba tensión en el personal.

Se han reducido también, por no decir eliminado, los comunicados impresos, pues ahora los sistemas de notificación son vía pantallas LED que se encuentran distribuidas en el área de dos pisos de las oficinas.

Se le permite al personal que instale su área de trabajo en su casa, en una cafetería o, incluso, ¡en el gimnasio!

Se logra, sin duda, que el trabajo realizado no se concrete a los horarios de estancia en la oficina, convirtiéndose así en un modelo de trabajo permanente en la empresa, independientemente del lugar en el que el empleado se encuentre.

Por su parte, la empresa Sabre Travel Network, enfocada al área de la tecnología en relación principalmente con el desarrollo de sistemas para realizar reservaciones en las agencias de viaje, se percató de que un factor que causaba estrés en su personal, sobre todo el de nuevo ingreso, era el hecho de que no se le asignaba un mentor o "ángel de la guarda" que lo orientase en su trabajo.

Actualmente se les asigna un mentor de otro país o región. Se ha implementado un modelo basado en competencias y se ha desarrollado una herramienta destinada a que el personal planee y establezca un plan de carrera, permitiéndole capacitarse en línea (*online*).



Diversas empresas han transformado sus oficinas en espacios agradables en los que trabajar.

La empresa Ernst & Young, promotora de servicios profesionales con sede en Estados Unidos, acuñó un programa de bienestar cuyo fin es vincular al personal en temas de la salud, la integración familiar y el apoyo a fundaciones.

Es indudable que al estrés por lo general se le relaciona con efectos negativos o desafortunados. No obstante, según Robert Franken (1993), el estrés también puede entenderse como una serie de reacciones neurológicas y psicológicas que tienen como objetivo algún propósito.

Cuando se experimenta alguna emoción relacionada con el estrés, el mismo Franken comenta que si produce sentimientos negativos, se considera *distress*, mientras que si los sentimientos son positivos se habla de *eustress*.

Por lo general, cuando las personas consideran que un evento es embarazoso o problemático desarrollan ***distress***, y cuando se enfrentan a una situación cambiante experimentan ***eustress***.

tcr

Distress.
Eustress.

Por su propia definición se puede concluir que el estrés representa un gasto de energía que el cuerpo humano tiene como reserva y que se traduce en:

- Variación de la presión arterial.
- Grandes cantidades de adrenalina que se incorporan a la corriente sanguínea.
- Subida del nivel de azúcar en la sangre.
- Subida del nivel de colesterol en la sangre.
- Músculos tensos y cuerpo en actitud expectante.
- Sensibilización y agudización de los cinco sentidos.
- Incremento hormonal que acelera el metabolismo.
- Respiración rápida y agitada.

La manera de pensar y la forma de reaccionar son factores determinantes para poder administrar el estrés. Por ejemplo, una promoción en el trabajo puede generar en un individuo un temor anormal a fracasar (*distress*), mientras que otras personas pueden considerarla una oportunidad de realizar algo nuevo, de tener experiencias desafiantes y diferentes (*eustress*). Es aplicable aquí el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío" o, como suele decirse: "todo depende del cristal con que se mira".

El *distress* se presenta cuando se elige y se utiliza un estilo erróneo de pensamiento. Cuando un evento está fuera de control, es factible canalizar el pensamiento hacia "el vaso medio lleno", es decir, hacia el enfoque positivo. Por ejemplo, si me encuentro en un congestionamiento vehicular ¡no obtengo ningún beneficio si me altero y vocifero contra quien se presente en ese momento, ni tampoco si hago sonar el claxon de manera insistente; sería muy lamentable desperdiciar mi energía de esa forma.

En todo tipo de publicaciones se observa un gran interés por el tema de la administración del estrés; en *Human Motivation*, Robert Franken (1993) indica algunas pautas para "controlar el estrés":

- Desarrollar un plan de actividades para reducir o eliminar los tensores.
- Aprender a relajarse entre las actividades que desarrolla a diario.
- Aprender a reconocer los síntomas del estrés.
- Aprender a tratarlo como un proceso continuo de cambio.
- Aprender a prevenir los síntomas que lo ocasionan.
- Realizar en forma periódica actividades deportivas o recreativas que permitan disminuir el grado de estrés.

Ejemplo

Receta para eliminar el estrés

Ingredientes

2 cucharadas de tiempo libre
½ kg de confianza
½ litro de buen humor
1 kg de respeto
¾ kg de cariño
Amor sin límite, pero en pequeñas porciones
2 cucharadas de inteligencia
½ taza de paciencia

Preparación

Ocupa el tiempo libre para disfrutarlo con tu pareja, en ese momento olvídense de los problemas y las prisas, haciendo a un lado la tristeza y el enojo, más vale disfrutar un minuto juntos y alegres, que horas enteras, pero disgustados. Vacía el ½ kg de confianza y mézclalo con el ½ litro de buen humor para que su relación sea sólida y duradera; luego añade el kilo de respeto y prepáralo a fuego lento junto con los ¾ de cariño. Finalmente, agrega el amor en pequeñas porciones, pero de una manera constante, sin olvidar las dos cucharadas de inteligencia y la ½ taza de paciencia, para que disfrutes de momentos inolvidables junto a tu pareja. En caso de que la receta no te funcione, tendrás que hacer entonces el sufrimiento y el egoísmo a un lado y repetir estas instrucciones, hasta lograr los resultados deseados.

Ejemplo

Cómo reducir el estrés

Algunas cosas "divertidas" para intentar en el trabajo que pueden ayudar a reducir el estrés:

1. Escriba a alguien una carta personalizada agradeciéndole su desempeño excepcional. Después vaya y déle la mano.
2. Piense en alguien a quien realmente respeta, pero que probablemente no sepa que usted lo respeta. Dígaselo.
3. Invite a comer o a cenar a un gran compañero de trabajo, supervisor o subordinado.
4. Invite a sus compañeros de trabajo, supervisores o subordinados a que se fijen algunas nuevas metas que constituyan un reto.
5. Fíjese un nuevo reto. Dígaselo a alguien importante para usted.
6. Haga una broma a sus costillas, probablemente de alguna debilidad que usted tenga.
7. Envíele un regalo a alguien cuando haya hecho algo excepcional para usted o para la organización.
8. Seleccione a una o dos personas para que "crezcan". Haga de esto su proyecto especial y ayúdelos en todo lo que pueda. (No necesita decírles a ellas.)
9. Cuente un chiste al inicio de su próxima reunión de trabajo.
10. Cuente un chiste al final de su próxima reunión de trabajo.
11. Reconozca y agradezca la ayuda de su gente.
12. Llame a sus clientes, simplemente para ver cómo están.
13. Haga algo que no haya hecho nunca.
14. Intente lo siguiente como premio: cuando alguien haga un trabajo particularmente bueno, haga su trabajo durante un día.
15. Juéguele una broma a alguien, simplemente por el placer de hacerlo.
16. Enséñele algo a un cliente.

17. Pídale a un cliente que lo ayude a aprender algo nuevo.
18. Pídale a un compañero de trabajo, supervisor o subordinado que lo ayude a aprender algo nuevo.
19. Haga algo para ayudar a alguien más a que se divierta en su trabajo.
20. Haga una lista de tres cosas que hará mañana para hacer que su trabajo sea divertido. ¡Hágalas!
21. Escoja a alguien en su organización que tenga un trabajo interesante y que a usted le gustaría conocer más. Llame a esa persona y concierte una cita para platicar con ella.

Resumen

En este capítulo estudiamos diversos conceptos relacionados con el estrés, mal llamado "la enfermedad del siglo xx", el cual se puede definir como un estado de sobreexcitación que afecta las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

Es alarmante la cantidad de recursos tanto humanos como materiales que se pierden por causa del estrés.

Los síntomas del estrés pueden ser de orden nervioso, fisiológico o emotivo. Es conveniente comprender que el estrés puede ser de corta o larga duración. Los tensores —causas del estrés— pueden ser originados por circunstancias internas o externas al trabajo. Dentro de él, la sobrecarga, las presiones de tiempo o la supervisión deficiente originan estrés.

A partir del análisis de la curva "estrés-desempeño" se puede concluir que cuando el estrés es bajo, el desempeño también lo es, pero que después de pasar el umbral de tensión (nivel óptimo de tensión) sobreviene de nuevo una disminución del desempeño de las personas, las cuales pueden ser de tipo "A" o "B". Las primeras son aquellas que no saben administrar el estrés y compiten con él. Las segundas siempre saben controlar el estrés y no son propensas a sufrir ataques cardiacos. El deporte, la consultoría o la capacitación en el puesto ayudan a disminuir el grado de estrés.

El doctor Holmes publicó una tabla para evaluar el nivel de estrés. Si el resultado rebasa los 300 puntos, ¡cuidado!... puede sufrir daños irreversibles.

El estrés puede ser visto también como una serie de reacciones neurológicas y/o psicológicas, ya que si produce sentimientos negativos se considera como *distress*, y si produce sentimientos positivos se considera *eustress*.

Términos y conceptos de repaso

- Estrés
- Síntomas clásicos del estrés
- Tensores
- Relación tensión-desempeño
- Umbral del estrés
- Personalidad tipo "A"
- Personalidad tipo "B"
- *Distress*
- *Eustress*

Preguntas para discusión

1. Reflexione sobre cuáles son los principales factores de estrés a los que está sometido actualmente. ¿Cuáles de ellos pudieran ser controlables? ¿Cuáles requieren que un experto lo apoye para poder superarlos?

2. Pregunta estrictamente personal: con base en las respuestas de la pregunta 1, ¿cómo reacciono ante las situaciones de estrés a las que me enfrento? (Irritabilidad, pasividad, enojo conmigo mismo, angustia, sentimiento de urgencia, consumo de drogas, alcohol, pérdida de apetito o lo contrario.)
3. Piense en una situación en la que haya experimentado un grado grave de estrés. ¿Cómo resolvió la situación? ¿Experimentó dificultad para solucionar ese estado de estrés? (Recuerde que puede ser *distress* o *eustress*.)
4. Enumere los tensores a los que se enfrenta dentro y fuera de su trabajo (en este caso, si usted es estudiante, ¡ése es su trabajo!).
5. Explique por qué unas personas pueden controlar un nivel similar de estrés y otras no.
6. Como consultor de DO, cite cuatro técnicas que sugiera para controlar el estrés.
7. Recuerde los tipos de personalidades "A" y "B". ¿En cuál se clasifica usted?
8. Cite el caso de algún compañero que haya tenido problemas académicos debido a situaciones de estrés y enumere los síntomas a los cuales se enfrentó.
9. Debo asistir a una reunión familiar sumamente importante y mi coche sufrió una avería en el trayecto. Son las dos de la tarde y el tráfico es intenso. ¿Cómo reacciono ante esta situación?
10. Debo presentar un proyecto clave a la junta de accionistas de mi empresa. Si es aceptado, me pueden ascender, de lo contrario, podría ser despedido. ¿Cómo reacciono antes esta situación? Fundamente su respuesta con base en las características de las personalidades "A" y "B". ¿Con cuál de ellas se identifica usted en este caso?
11. Indalecio, empleado del área de diseño, le comenta a usted, consultor de DO: "El ser nervioso ha sido siempre un componente de mi personalidad. ¡No lo puedo superar! ¡No creo poder cambiar!" ¿Está usted de acuerdo con Indalecio?

Ejercicio vivencial 13.1 Reflexión. Ventajas e incovenientes al consumir alcohol

Instrucciones

1. Analice el siguiente cuadro:

Ventajas e inconvenientes del consumo de alcohol (adaptado de *Estrés bajo control* de Charly Cungi, 2006.	
Valor tradicional	**Valor del DO**
• Efectos tranquilizantes de la angustia y el estrés	• Disminuye los reflejos
• Disminuye la fatiga	• Disminuye la concentración y la atención
• Produce placer inmediato	• Causa dependencia a un producto y necesidad de seguir consumiendo
• Da cierto aplomo	• Hace engordar
• Es un alimento calórico	

2. Indique si está de acuerdo con las ventajas y desventajas que se presentan al consumir alcohol.
3. En clase, compare las conclusiones a las que usted llegó con un compañero del curso.
4. Lleguen a un acuerdo y expongan en plenaria sus conclusiones, fundamentando cada una de ellas.

Ejercicio vivencial 13.2 Cápsula médica en relación con el estrés

A continuación se incluye la transcripción de un artículo del boletín "Comuniquémonos" que publica Derivados Acrílicos, perteneciente a la empresa Dasa (Derivados Acrílicos), ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, México.

Cápsula médica

El estrés

El estrés, también conocido como tensión emocional, aunque se conoce desde hace mucho tiempo, ha cobrado gran importancia en los últimos años.

Es oportuno hablar del esfuerzo emocional y general que nuestro cuerpo hace como resultado de preocupaciones, sobrecarga de trabajo y problemas económicos, que cada vez se acentúan más y que es capaz de causar trastornos que van desde alteraciones en la piel, dolores musculares y de espalda, gastritis, dolor de cabeza, hasta úlceras o infartos al corazón, entre otras afecciones.

Cualquier situacion perturbadora es capaz de provocar una tensión muscular, que cuando es excesiva produce fatiga por la contracción continua, poniendo en peligro la circulación sanguínea normal o, también, el intelecto.

Son signos de tensión los siguientes:

- Hablar con voz demasiado baja o alta, cuando normalmente no lo hace.
- Ojos demasiado abiertos y mirada fija.
- Ceño fruncido u ojos entrecerrados.
- Golpear con los dedos o los pies o hacer garabatos.
- Músculos contraídos.
- Comer o fumar en exceso.
- Roerse las uñas, los carrillos o la lengua.
- Apretar los labios o las quijadas.
- Hombros elevados.
- Suspirar o bostezar.
- Trastornos del sueño.
- Alteraciones gastrointestinales.
- Pérdida del apetito.

En un esfuerzo por reducir al mínimo las tensiones cotidianas, a continuación se dan a conocer algunos ejercicios sencillos y efectivos:

1. Contraer gradualmente una parte del cuerpo (cuello, brazos o todo el cuerpo) mientras se cuenta del 1 al 10, y después relajarla poco a poco, mientras se cuenta del 10 al 1. Se puede repetir en varias ocasiones y varias veces al día.

2. *a*) De pie, con los brazos a lo largo del cuerpo, deje caer la cabeza hacia adelante.
b) Con los hombros rectos, gire la cabeza hacia la derecha.
c) Gire la cabeza hacia atrás, en círculo.
d) Deje caer la cabeza hacia la izquierda.
e) Déjela caer otra vez hacia delante y repítalo en dirección contraria.

3. De pie, con los brazos a lo largo del cuerpo:
a) Encoja los brazos lo más que pueda.
b) Deje caer los hombros y repítalo.

4. *a*) Eleve el hombro izquierdo lo más que pueda, luego gírelo hacia atrás y abajo, gírelo hacia delante completando el círculo.
b) Con el hombro izquierdo repita el ejercicio hacia delante, después haga lo mismo con el hombro derecho.

Comuniquémonos 15

Ejercicio vivencial 13.3 Causas de pérdida de tiempo: autoevaluación

35 causas de pérdida de tiempo relacionadas con las funciones administrativas

Instrucciones

1. Revise cuidadosamente la siguiente guía que contiene causas comunes de pérdida de tiempo en la función administrativa y suelen provocar estrés.
2. Señale con una "X" aquellas causas que se presentan en su caso.
3. Analice por qué se presentan.
4. Elabore un plan de acción para eliminarlas.
5. Revise periódicamente esta guía para constatar los avances obtenidos.

Planeación
- Intentar demasiadas cosas al mismo tiempo.
- Estimaciones de tiempo no realistas.
- Ausencia de plazos, determinación.
- Soñar despierto.
- Dejar tareas sin terminar.
- Modificación de las prioridades.

Organización
- Múltiples jefes.
- Confusión de responsabilidad y autoridad.
- Duplicación de esfuerzos.
- Desorganización personal/escritorio repleto.

Integración
- Personal con problemas.
- Exceso de personal/carencia de personal.
- Personal inadecuado/no adiestrado.

Dirección
- Incapacidad para enfrentarse al cambio.
- Incapacidad para manejar conflictos.
- Ausencia de coordinación.
- Ausencia de trabajo en equipo.
- Falta de motivación.
- Delegación inefectiva.
- Implicarme en detalles rutinarios.
- Hacer todo yo mismo.

Control
- Teléfono/visitantes.
- Información incompleta.
- Ausencias de normas o informes de avance.
- Hipercontrol.
- Errores/desempeño ineficaz.
- Ignorar las deficiencias en el rendimiento.
- Incapacidad para decir no.

Comunicación
- Reuniones de trabajo.
- Hiper/hipo, comunicación oscura.
- Incapacidad para escuchar.
- Socializar.

Toma de decisiones
- Decisiones instantáneas.
- Indecisión/morosidad.
- Desear todos los hechos.
- Decisión por comités.

Caso de estudio 13.1 ¿Demasiado estrés?

Federico Anguiano colaboró como supervisor de control de calidad de la empresa Curtidos del Sur. En 2010 experimentó ciertos síntomas de depresión causados por el alto nivel de tensión que se presentaba en su trabajo. En 2011, en enero, solicitó al Departamento de Recursos Humanos le concediera un permiso sin goce de sueldo, mismo que le fue otorgado, el cual aprovecharía para someterse a un tratamiento en contra de la depresión.

Al cabo de seis meses, su médico y un psicólogo coincidieron en que había experimentado

franca mejoría y se encontraba preparado para regresar a su puesto.

La empresa, a su vez, turnó a Federico con el médico de la compañía y éste dictaminó que, aunque podía volver a sus labores, no era recomendable que asumiera el puesto de supervisor nuevamente, dados los factores estresantes a los que estaría expuesto. Este médico indicó que Federico fuera asignado a un puesto diferente, en el que no hubiese tantas tensiones y no corriera el riesgo de revertir la mejora que había conseguido.

La empresa aceptó la sugerencia del médico pero Federico interpuso una demanda ante el sindicato bajo el argumento de que lo estaban desplazando de su puesto. En el juicio, el sindicato afirmaba que el empleado había sido víctima de discriminación al no haberlo reintegrado a su puesto original y no consideraba válidas las indicaciones que el médico presentó.

Se le pide contestar:

Si usted fuese el juez asignado en este caso, ¿qué resolvería?

¿Debe reincorporarse a Federico a su puesto original, asumiendo el riesgo de que se puedan presentar problemas de salud mayores?

O bien, ¿debe despedirse a Federico? Si es así, ¿bajo cuáles argumentos?

Capítulo 14

Planeación de sistemas abiertos y cultura corporativa

Los sistemas se relacionan unos con otros
y están inmersos en diversas aplicaciones de cambio.
Las organizaciones son un sistema y deben cambiar para poder subsistir.
La cultura organizacional ayuda a impregnar a los miembros de la organización
con una dinámica de cambio constante, la cual debe extenderse a todos los niveles.

La sabiduría del águila
Renovarse o morir…
El águila es el ave con mayor longevidad de su especie. Llega a vivir 70 años,
pero para llegar a esa edad, a los 40 debe tomar una seria y difícil decisión.
A los 40 años, sus alas están apretadas y flexibles y no consigue tomar a sus presas de las
cuales se alimenta. Su pico largo y puntiagudo se curva, apuntando contra el pecho.
Sus alas están envejecidas y pesadas y sus plumas gruesas. Volar se hace ya difícil.
Entonces el águila tiene solamente dos opciones: morir o enfrentar un doloroso proceso
de renovación que durará 150 días. Ese proceso consiste en volar hacia lo alto de una
montaña y quedarse ahí, en un nido cercano a un paredón,
donde no tenga la necesidad de volar.
Después de encontrar ese lugar, el águila comienza a golpear su pico en la pared hasta
conseguir arrancarlo. Luego debe esperar el crecimiento de uno nuevo con el que
desprenderá una a una sus alas. Cuando las nuevas alas comienzan a nacer,
comenzará a desplumar sus plumas viejas. Después de cinco meses,
sale para su vuelo de renovación y a vivir 30 años más.
En nuestras vidas, muchas veces tenemos que resguardarnos por algún tiempo y comenzar
un proceso de renovación para continuar un vuelo de victoria, debemos desprendernos de
costumbres, tradiciones y recuerdos que nos causaron dolor. Solamente libres del peso
del pasado podremos aprovechar el resultado valioso que una renovación siempre trae…

En toda organización hay cosas de las que debemos
mantenernos alejados y cosas que debemos conocer.
R. R. Ritti y G. R. Funkhouser

Objetivos

- Entender la planeación de un sistema abierto (OSP).
- Conocer los supuestos acerca de la relación ambiente/organización.
- Aprender sobre la misión de la empresa. Entender los elementos básicos para determinarla.
- Entender las razones para aplicar el enfoque sistémico.
- Aprender acerca de la funcionalidad y operatividad.
- Ubicar qué es la cultura corporativa.

tcr

Planeación de un sistema abierto (OSP).

Introducción

Planeación de sistemas abiertos

Con base en el capítulo 4, en el que se contempla el desarrollo organizacional con un enfoque sistémico, es más fácil comprender cómo llevar a cabo la **planeación de un sistema abierto (OSP**, por sus siglas en inglés), herramienta que ayuda a una organización a evaluar en forma sistemática su ambiente y a desarrollar una respuesta estratégica para él.

Como las otras intervenciones que se han explicado, la OSP trata a las organizaciones o departamentos como sistemas abiertos que interactúan con el medio para sobrevivir y desarrollarse. Ello ayuda a los miembros de la organización a desarrollar su misión estratégica para relacionarla con el ambiente e influir de manera favorable en su dirección, lo cual afecta al comportamiento humano en la empresa.

El proceso de OSP comienza con un diagnóstico del medio y la forma en la que las organizaciones se relacionan con él. Después se procede a desarrollar posibles "ambientes" o "escenarios" futuros y a diseñar planes de acción para crear el ambiente deseado.

tcr

Benchmarking.

Existen diversas prácticas o guías de acción para aplicar con eficacia esta intervención. Una práctica moderna que ha tenido gran aceptación en el ámbito gerencial es la técnica conocida como ***benchmarking***, la cual consiste en tomar como marco de referencia aquellas organizaciones, grupos o personas que son líderes en su medio, y llevar a cabo verificaciones que permitan emularlas, comparándose con ellas, incluso aunque sean de un giro diferente al nuestro. En México, el Grupo Industrial Bimbo, empresa líder en la panificación, lleva a cabo de manera sistemática esta interesante práctica.

En toda organización se plantean muchas de las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el líder al que debo seguir?
- ¿Qué características determinaron su liderazgo?
- ¿Qué necesita ser mejorado en nuestra organización para lograr una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que nos han hecho exitosos?

Al intentar contestar a estas preguntas clave debemos considerar un análisis que abarque todas las áreas de la empresa. Para ello, es necesario contemplar algunos supuestos acerca de la relación ambiente/organización.

Supuestos acerca de la relación ambiente/organización

1. Las percepciones de los miembros de la organización desempeñan un papel principal en las relaciones con el medio. Por ejemplo, si los empleados están conscientes de la trascendencia que tiene elaborar un producto con calidad, ello repercutirá en el efecto que la empresa tiene sobre el ambiente.
2. Los miembros de la organización deben compartir un punto de vista común sobre el medio para poder coordinar sus acciones. Por ejemplo, si la empresa fabrica zapatos para enfermera y todos los miembros saben que tienen la "exclusiva" en la elaboración de dicho calzado y que satisfacen a un gran número de consumidores de los cuales obtienen los ingresos para poder conservar su fuente de trabajo, además de que desearán conservar su posición competitiva en un ambiente cada vez más agresivo, existirá la motivación común para lograr que los objetivos se cumplan.
3. Las percepciones de los miembros de la organización deben reflejar la condición para la cual la organización responde con el propósito de ser efectiva; por ejemplo, cuando la organización —sobre todo en el área de manufactura— trabaja con base en "células de producción", en las cuales los grupos son autónomos y fijan sus normas operativas. Entre los miembros del grupo debe existir la percepción de que deben lograr la calidad deseada por el bienestar del propio grupo y de la empresa como ente generador de puestos de trabajo.

4. La organización no sólo debe adaptarse al ambiente, también puede, de manera proactiva, crear ese ambiente; por ejemplo, difundir en la empresa la cultura de calidad o de mejoramiento continuo que permita a todos los miembros de la organización asimilar esa cultura.

Misión de la empresa. Elementos básicos para determinarla

tcr

Misión de la empresa.

Un aspecto fundamental de este proceso es definir la **misión de la empresa**, la cual constituye su razón de ser y la cual, además, debe ser compartida por todos los miembros de la misma.

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa, debe considerarse:

- A qué se dedica la empresa. Se debe aclarar cuál es la actividad clave o fundamental que desarrolla.
- Productos o servicios que genera.
- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico.

Por ejemplo, si se desea determinar la misión de una institución bancaria.

1. A qué se dedica la empresa: grupo financiero que ofrece servicios integrales de operaciones bancarias.
2. Productos o servicios que genera: servicios de depósito, de ahorros, financieros, hipotecarios y fiduciarios; valores Finamex; promotora de cambios y divisas; arrendadora; factoraje.
3. Mercado que satisface: banca personal (segmento masivo o de consumo, y segmento patrimonial) y banca empresarial (segmento de pequeña y mediana empresas y segmento empresarial corporativo).
4. Compromiso social: proporcionar a los clientes servicios de calidad suficientes y oportunos; ofrecer diferenciación por accesibilidad y atención personalizada; ofrecer productos y servicios innovadores con una clara orientación hacia el mercado.
5. Compromiso económico: generar utilidades.

Sin embargo, es necesario preguntarse: ¿por qué la organización debe aplicar el enfoque sistémico? Existen varias razones para ello.

tcr

Razón de funcionalidad u operatividad.

Razón organizativa.

Razón de conectividad con el ambiente.

a) **Razón de funcionalidad u operatividad:** se deben emplear técnicas modernas, como la investigación de operaciones, la toma de decisiones o el seguimiento y control para mantener "fresco" al sistema (la organización).
b) **Razón organizativa:** se debe considerar que cada departamento desarrolla una determinada función y la dirección es la que "acciona el botón" para que la organización funcione.
c) **Razón de conectividad con el ambiente:** es imprescindible que la organización tome en cuenta el efecto que ejerce sobre el ambiente y viceversa.

Razones para aplicar el enfoque sistémico

Para realizar la OSP se deben dar los siguientes pasos:

1. Estudiar el medio en términos de dominios y la expectativa que tienen éstos sobre el comportamiento de la organización. Por ejemplo, algunos dominios pueden ser los clientes, agencias de gobierno, etcétera.
2. Evaluar la forma en la que la organización responde a las expectativas del ambiente.
3. Determinar la misión de la organización.

4. Construir un escenario futuro realista de las expectativas del medio y las respuestas de la organización, incluidos sus miembros.
5. Crear un escenario futuro ideal de las expectativas del medio y las respuestas de la organización.
6. Comparar el presente con el futuro ideal y preparar acciones para reducir la discrepancia existente.

En la figura 14.1 explicamos gráficamente lo anterior.

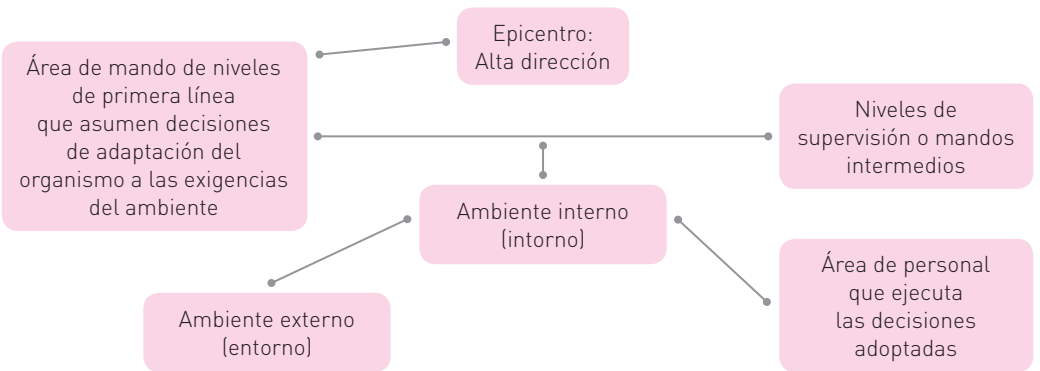


Figura 14.1 Razones para aplicar el enfoque sistémico.

A continuación citamos el ejemplo de tres misiones de prestigiadas empresas mexicanas, todas de diferente giro, e invitamos al lector a que identifique si se presentan los elementos que conforman la misión que se citaron antes. Comentarlos en grupos de trabajo.

Ejemplo

La misión de tres empresas mexicanas

- **Misión de Celanese Mexicana**

Celanese Mexicana tiene como objetivo sobrepasar a la competencia, logrando un mejor promedio en el retorno de capital empleado. También tiene como tarea promover el desarrollo sostenible, con el fin de abrir oportunidades de mercado, logrando un ambiente de ventaja para sus productos y procesos.

- **Misión de Bimbo**

Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticiios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana; innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y además líder internacional en la industria de la panificación.

- **Misión de Mabe Estufas**

Producir los mejores productos de gas y eléctricos del mundo. Asegurar alta rentabilidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes y usuarios con oportunidad, alta calidad y bajos costos. Promover el desarrollo y la calidad de vida en el trabajo de sus miembros, y operar con un sentido de flexibilidad y mejora continua.

Funcionalidad y operatividad

Los expertos que han aplicado la planeación de sistemas abiertos ofrecen numerosas sugerencias para que pueda emplearse con eficacia. Estas reglas incluyen:

1. Dedicarle suficiente tiempo y recursos. Se requiere mucho trabajo de preparación para recolectar información, analizarla y reportar los resultados a los grupos.

Importante

Es muy importante que los miembros de la organización dediquen suficiente tiempo a desarrollar relaciones interpersonales saludables con la finalidad de que después puedan discutir

la información de manera abierta, resolver puntos de vista en conflicto y llegar a un consenso que permita proceder con eficacia.
2. Documentar todos los pasos. La OSP genera considerable información, por lo cual la pista de los datos se puede perder con facilidad. Por ello es menester efectuar reportes escritos de los diversos pasos a seguir, para así organizar toda la información.
3. Tratar sólo con áreas clave del medio. Se debe detectar cuál es la información relevante que se quiere analizar con la finalidad de no perderle la pista y tener en mente el estudio que se desea realizar.
4. Seguir los pasos en riguroso orden.
5. Considerar la planeación como un proceso, no como un ente aislado.

Es probable que el valor clave de la OSP sea ayudar a los miembros de la organización a desarrollar un proceso continuo de evaluación y de relación con el medio.

A pesar de que los planes específicos y la acción son importantes, pueden verse como resultados periódicos de un largo proceso de administración del medio. La figura 14.2 representa dicha relación.



Figura 14.2 Acción del ambiente interno sobre el entorno.

Un ejemplo de lo que muestra la figura anterior son los cambios que presenta el medio ambiente, sobre todo en aspectos tecnológicos, que modifican ciertos procesos tradicionales con la automatización de muchos de ellos. La empresa tiene que reaccionar ante ello e iniciar y continuar una sinergia de cambio constante que le permita sobrevivir ante esa situación cambiante. Es el caso de la organización Bimbo (ya citada antes), fabricante de pan de caja, pan dulce y pastelillos, que se ha mantenido a la vanguardia de los cambios tecnológicos y es líder constante en su sector.

Por su parte, la figura 14.3 representa el caso de empresas que, debido a su tecnología, han logrado impulsar cierta zona de un país, creando fuentes de trabajo y vigilando que no se deteriore el ecosistema mediante la elaboración de artículos no contaminantes o que pueden reutilizarse. En México, la empresa Ponderosa compra cartón que las empresas desechan y lo recicla para volver a usarlo.

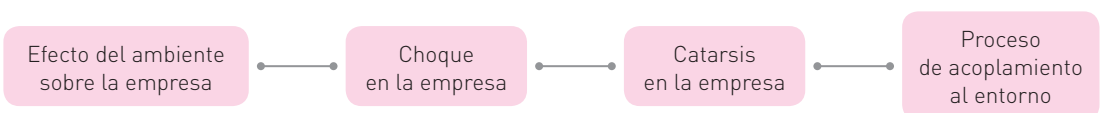


Figura 14.3 Acción del entorno sobre el ambiente interno.

Cultura corporativa

tcr
Cultura corporativa u organizacional.

Este tema aborda los principales conceptos relacionados con la **cultura corporativa u organizacional**, la cual debe ser la meta de toda empresa para poder llegar a todos los niveles con un conjunto de factores que ayudarán a que el proceso de cambio que desea impulsar entre sus empleados sea más fácil de lograr.

Cuando una empresa posee una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio.

Además, esta serie de modificaciones no tendría carácter impositivo, sino que se basaría en el pleno convencimiento de quienes están involucrados en el proceso de cambio.

Es conveniente iniciar el proceso de sensibilización del personal desde la fundación de una empresa. Si no fuese así, la alta gerencia debería generar la iniciativa para difundir la cultura corporativa en todos los niveles jerárquicos.

A continuación expondremos las diversas opciones que se pueden emplear para difundir la cultura corporativa.

Preludio de la cultura: institucionalización

La perspectiva de concebir las organizaciones como culturas constituye un fenómeno reciente. Hace 10 años, las organizaciones eran consideradas en general simplemente como un medio racional para coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso: como los individuos, también poseen una personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etcétera.

Los empleados y oficinas de IBM son diferentes de los funcionarios y empleados de la Secretaría de Educación Pública de México o de una empresa de calzado de una pequeña localidad de provincia. Así, la Universidad Anáhuac, el Tecnológico de Monterrey o la Universidad Católica de Chile tienen en común que se dedican a la misma actividad: la educación, pero cada una tiene una atmósfera y un carácter singulares que van más allá de los simples rasgos arquitectónicos.



Las organizaciones, Aun cuando pertenezcan al mismo rubro o se dediquen a la misma actividad, tienen su propia personalidad.

¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.

La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Podríamos decir que la cultura organizacional es "la huella digital" de la empresa y por ello es característica de cada una. Citaremos, en el ejemplo que sigue, algunos rasgos distintivos de la cultura organizacional de Metalsa incluyendo sus valores.

Ejemplo

Valores de Metalsa

Calidad total personal (ctp) + Control total de calidad (ctc) × liderazgo = calidad como forma de vida

1. Confianza... eliminar inspecciones
2. Solidaridad
3. Desarrollo integral de la persona
4. Autoestima
5. Decisiones por consenso
6. Compartir información
7. Pensamiento ganar/ganar
8. Orientación al proceso
9. Filosofía y visión claras
10. Servicio

Ejemplo

Fusión de culturas

La Cervercería Cuauhtémoc es una organización icónica de la ciudad de Monterrey, al norte de la República Mexicana. Fue fundada en 1890 por Isaac Garza y José Calderón, con el apoyo de José A. Muguerza, Joseph M. Schnaider y Francisco Sada. La convicción de los fundadores era incentivar a los colaboradores con un atractivo paquete de salario y prestaciones. De hecho, esta empresa fue de las primeras en concebir a los trabajadores como "colaboradores" y no como empleados, es decir, como seres humanos provistos de dignidad y de importancia dentro del esquema de la estructura productiva. En 1901 y 1902, durante la recesión, la empresa elevó los salarios y aumentó las prestaciones. En 1906, a pesar de la crisis financiera internacional que se presentó, se estableció una guardería y una escuela para los hijos de los colaboradores, promoviendo además la conformación de una organización mutualista. Estas iniciativas fueron consideradas como vanguardistas. Asimismo, llamó la atención de que, en 1907, cuando regularmente las jornadas de trabajo eran de 12 horas, en la cervecería Cuauhtémoc decidieron llevar jornadas de nueve horas.

También se desarrolló un programa integral de capacitación, sobre todo en el área operativa, lo que convirtió a los obreros en altamente calificados, con acceso a mejores salarios.

Don Isaac Garza, cuando sus hijos Roberto y Eugenio concluyeron sus estudios, los ubicó en puestos de segundo nivel, como ayudante de superintendente y como agente de ventas, respectivamente; ello con el fin de que aprendieran las bases del negocio, tal como reza el refrán: "para saber mandar hay que saber cómo se hacen las cosas" y contrario a lo que usualmente prevalece en las empresas familiares, es decir, que el hijo del dueño o fundador se incorpore a la empresa en el cargo de director.

Esta organización también otorgaba servicio médico, medicinas, escuelas, descuentos para adquirir ropa y calzado; fomentaba el deporte y apoyaba en la obtención de viviendas.

Creación y conservación de la cultura

La cultura de una organización no surge por generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura? ¿Qué elementos refuerzan y sostienen esos factores una vez que entran en acción?

Las costumbres, tradiciones y forma general en la que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

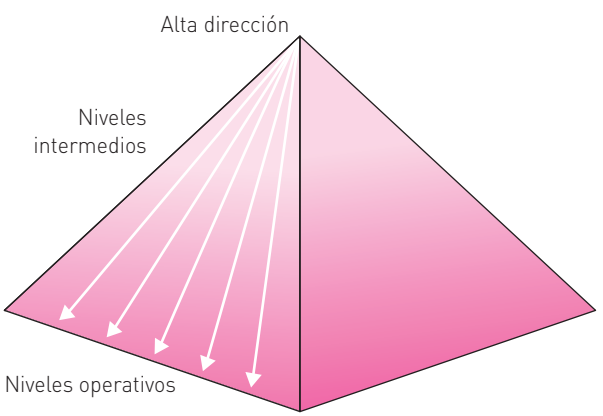


Figura 14.4 La cultura permea a todos los niveles de la empresa.

NB

Eugenio Garza Sada. Ingeniero civil por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Fue hijo del fundador de la Cervercería Cuauhtémoc, en la que desempeñó diversos cargos hasta ocupar el de presidente. Participó en la creación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas: las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Si el lector hubiera estudiado en el Tecnológico de Monterrey, tal vez hubiera presenciado o escuchado la historia de don Eugenio Garza Sada, fundador de esta institución, que todos los miércoles asistía, acompañado del Consejo de Educación que auspicia al Tecnológico, al comedor del instituto para saludar de mano a todo el personal, de quienes recordaba sus nombres. Luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.



El fundador del ITESM, Eugenio Garza Sada, acudía al comedor escolar para saludar de mano a todo el personal. Luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.

El mensaje era claro: todos los miembros de la organización, sin excepción, debían respetar las normas.

Historias como la mencionada y muchas otras que circulan en las organizaciones, contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones elementales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.

Rituales

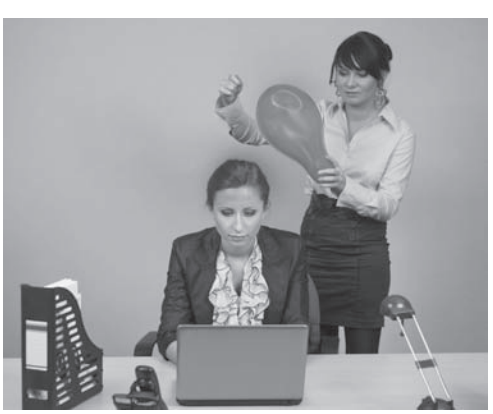
Los **rituales** son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización y las metas de mayor importancia; además, indican cuáles son las actividades imprescindibles y cuáles las prescindibles.

Por ejemplo, un ritual típico que realizan ciertas organizaciones consiste en rezar el Angelus a las 12 del día, para lo cual deben suspender por un breve lapso las labores cotidianas. Asimismo, ciertas empresas asisten a procesiones o peregrinaciones en las que participan desde el director de la empresa hasta los niveles operativos. En esas ocasiones se suspenden las labores y las compañías suelen obsequiar al personal uniformes distintivos con los colores de la organización.

tcr

Historias.
Rituales.
Símbolos materiales.

En otras instituciones es todo un ritual el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección. Todo ello constituye una verdadera ceremonia en la que participan todos los miembros de la empresa. Caso típico de ello es también la recepción que se ofrece a los nuevos reclutas, jugándoles las ya famosas "novatadas" de bienvenida.



Un ritual típico es la recepción que se ofrece a los nuevos reclutas, jugándoles las ya famosas "novatadas" de bienvenida.

Símbolos materiales

En muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran construidos, constituyen **símbolos materiales**. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.

Es inconfundible la identificación de empresas como IBM, Xerox, Exxon o McDonald's, sin olvidar a Coca-Cola o Pepsi, debido a su clara

relación con símbolos materiales o colores. Lo mismo sucede con empresas como, VW o Telmex, que son fácilmente identificables tanto por los colores de su logotipo, como por la forma del mismo. Efectúe un rápido ejercicio de memorización y recuérdelos.



El logotipo es un símbolo material que ayuda a la identificación de la empresa.

Lenguaje

Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el **lenguaje** como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

El personal de producción de una empresa de calzado utiliza una terminología ajena al resto de los empleados, por ejemplo, del área de contabilidad. Por su parte, los miembros de las fuerzas armadas incorporan a su lenguaje características que los identifican y diferencian de otros grupos.

Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo, los empleados de recién ingreso se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

tcr

Lenguaje.

Ejemplo

Algunos términos de la industria del calzado y otros más

En relación con el lenguaje como distintivo de la cultura que se practica en una organización o incluso industria, citaremos algunos términos que usualmente se emplean en la industria del calzado en México, en el Tecnológico de Monterrey y en los bancos. ¡Tal vez en otros países la connotación sea totalmente diferente!

- Zorrita: aprendiz del oficio de zapatero.
- Piocha: un calzado con ligeros defectos.
- Piochero: persona que corrige el ligero defecto del calzado.
- Hojas Ham: hojas que se utilizaban en el ITESM (Tecnológico de Monterrey) para publicar los horarios de los cursos que se ofrecerán en un semestre.
- Tarjeta plan: historial de las materias cursadas por un alumno en el ITESM; en ella se incluyen la calificación obtenida, las faltas acumuladas en el semestre en el que cursó la materia y la fecha en la que la cursó.
- Volante: término empleado en los bancos para designar a la persona que cubre alguna vacante o inasistencia de algún colaborador.

La cultura en acción

Los factores mencionados ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio y de identificación y comunión de todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

El consultor de DO debe apoyar a la alta dirección para que sea más fácil imbuir la cultura que la empresa desea que se practique. Ciertas organizaciones incluso invitan a empleados que hayan sido admitidos después de un riguroso proceso de reclutamiento y selección para que "vivan" la cultura de la empresa y, en caso de que se identifiquen con ella, firmen un acuerdo en el que, una vez que sean admitidos, la compartan y hagan todo lo posible por promoverla y estén conscientes de su importancia para conseguir los fines de la organización. En caso de que no la acepten, deben retirarse de la empresa, sin que ello represente compromiso alguno para ésta o el empleado.

Ejemplo

Cuando las culturas chocan: Banamex, Inverlat (Scotiabank) y Comermex

En México, como en muchos otros países, se han producido diversas fusiones o adquisiciones. Citaré el caso de la triangulación existente entre Inverlat-Comermex-Banamex, tres bancos de nuestro país.

Banamex es una institución bancaria con más de 100 años de servicio, fuertemente posicionada, considerada durante muchos años el principal banco de México. Su anterior accionista mayoritario dejó de serlo al decretarse la nacionalización de la banca. A raíz de ello, dicho accionista adquirió la titularidad en acciones de un banco de posterior creación denominado Inverlat, que antes operaba bajo la razón social de Multibanco Comermex.

En este caso, la cultura dominante fue la de Banamex, con amplia experiencia en el ramo. Como era lógico suponer, el anterior accionista mayoritario de Banamex "transfirió" a su nuevo banco a su personal de mayor confianza, impregnando con los valores de éste a la naciente cultura de Inverlat. En el caso de Comermex, sus ex empleados también luchaban por imponer su cultura en Inverlat, pero mezclada con los valores que les transmitieron los anteriores integrantes de Banamex. El caso se torna más interesante aun cuando en fecha reciente Inverlat se integra al grupo Scotiabank, proveniente de Canadá, integrándose dos culturas diferentes provenientes de países cuyo denominador común es pertenecer al TLC (Tratado de Libre Comercio) de Norteamérica.

Banamex, en años pasados, se integró con Citibank, luego entonces ¡se reinicia el proceso de culturización! Interesante, ¿no es así?

Cuestiones similares se presentan cuando se fusionan dos organizaciones, como el caso de Pepsico al adquirir Gamesa (Galletera Mexicana). En este caso aún no se ha impuesto una cultura dominante, pero es indudable que este proceso de fusión de dos culturas es un asunto delicado que requiere todo el apoyo del consultor de DO para que la etapa de transición sea lo menos complicada, angustiante y desgastante posible.

Un ejemplo más de la cultura que un país posee y que influye directamente en las organizaciones, lo constituyen los refranes. Éstos manifiestan la manera de pensar de los pobladores y son producto de vivencias que se han transmitido de generación en generación. Algunos ejemplos de ellos los encontrará más adelante en el Ejercicio vivencial 14.1.

Resumen

En este capítulo se abordaron los siguientes temas: planeación de sistemas abiertos y cultura organizacional o corporativa.

La planeación de un sistema abierto ayuda a la organización a evaluar de manera sistemática su ambiente y desarrollar una respuesta estratégica para él. Se considera a las organizaciones o departamentos como sistemas abiertos que interactúan con un medio cambiante para sobrevivir y desarrollarse.

Uno de los supuestos clave acerca de la relación ambiente-organización es que las percepciones de los miembros de la empresa desempeñan un papel principal en las relaciones con el entorno. La organización no sólo debe adaptarse al medio, también puede, de una manera proactiva, crearlo.

El análisis de la misión de la empresa le sirve para enfrentar las cambiantes situaciones del entorno. Al definir la misión de la empresa se deben considerar los siguientes elementos clave: a qué se dedica, productos o servicios que genera, mercado que satisface, compromiso social y compromiso económico.

Para aplicar el enfoque sistémico en la organización, se deben considerar las razones de funcionalidad, operatividad y organización. La primera considera que se deben emplear técnicas modernas para incrementar la competitividad y la segunda se enfoca en considerar cada departamento como el que desarrolla una determinada función, mientras que la dirección es la que "acciona el botón" para que la organización funcione.

La cultura organizacional o corporativa es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan sus miembros. Los empleados aprenden la cultura mediante historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Todo lo anterior permite a la organización difundir la cultura hacia todos los niveles y lograr que permanezca en la organización. Quien debe sin duda "oprimir el botón" para que la cultura se transmita a todos los niveles es la alta dirección.

Términos y conceptos de repaso tcr

- Planeación de un sistema abierto (OSP)
- *Benchmarking*
- Misión de la empresa
- Razón de funcionalidad u operatividad
- Razón organizativa
- Razón de conectividad con el ambiente
- Cultura corporativa u organizacional
- Historias
- Rituales
- Símbolos materiales
- Lenguaje

Preguntas para discusión

1. ¿Cuál es la finalidad de la planeación de sistemas abiertos?
2. ¿En qué consiste el *benchmarking*?
3. ¿Qué utilidad tiene para el DO implantar sistemas de *benchmarking*?
4. Mencione y explique tres supuestos acerca de la relación ambiente-organización.
5. Elija una organización de servicio y una productiva de su localidad y defina la misión de ambas. Después, relacione sus diferencias y afinidades.
6. Mencione un caso de relación entorno-ambiente interno y un caso inverso.

Ejercicio vivencial 14.1 Refranes, reflejo de la cultura de un país

Instrucciones

1. Analice los refranes que a continuación se presentan e intente interpretarlos.

Ladrón que roba a ladrón, tiene cien años de perdón.
Al pan, pan y al vino, vino.
Con la moneda que pagues, te pagarán.
Cuando el trabajo es honrado, la dignidad no se pierde.
Debo no niego, pago no tengo.
Dios da pero no acarrea.
El hombre bueno no necesita abolengo.
El interés tiene pies.
El prometer no empobrece, el dar es el que aniquila.
El que no transa no avanza.
En boca del mentiroso hasta lo cierto es dudoso.
Haz el bien y no mires a quién.

(*continúa*)

(*continuación*)

La venganza nunca es buena, mata el alma y envenena.
La verdad no peca pero incomoda.
Más vale un mal arreglo que un buen pleito.
No hagas cosas buenas que parezcan malas.
No se puede ser juez y parte.
Aunque lo que dicen no es, con que lo aseguren basta.
Para mentir y comer pescado, mucho cuidado.
Primero es comer que ser cristiano.
Si el trabajo fuera bueno nadie lo pagaría.
Quien nada debe, nada teme.
No hay plazo que no llegue, ni deuda que no se cumpla.
La palabra honesta mucho vale y poco cuesta.
De acuerdo al sapo es la pedrada.
La mentira corre, pero la verdad alcanza.

2. Coméntelos con sus compañeros de grupo y compare si hubo diferentes interpretaciones. ¿A qué lo atribuiría usted?
3. ¿Qué relación encuentra usted con el tema analizado de cultura corporativa?
4. Elabore un ensayo sobre las conclusiones obtenidas.

Ejercicio vivencial 14.2 Dinámica: ¿soy culpable?

Objetivo: detectar su grado de influencia en el entorno.
Duración: 20 minutos.
Número máximo de participantes: sin límite.
Requisitos: una hoja tamaño carta y un lápiz para cada participante, salón iluminado con bancas dispuestas en círculo para propiciar la discusión.

Desarrollo de la dinámica:

1. Piense en las siguientes funciones que usted desempeña de índole laboral, familiar y personal.
2. Defina cuánto tiempo semanal dedica a cada función (en horas).
3. Auxíliese con la siguiente matriz para definir las fuerzas o factores positivos que le ayudan a desempeñar mejor cada una de las tres funciones mencionadas en el paso 1:

Funciones	Fuerzas positivas	Fuerzas negativas	Grado de influencia para eliminar las fuerzas negativas
Laboral			
Familiar			
Personal			

4. Asimismo, apoyado en la misma matriz, señale aquellos factores o fuerzas negativas que le impiden desempeñar adecuadamente cada una de las funciones citadas en el paso 1.

5. Defina en la misma matriz el grado de influencia o responsabilidad que tiene para eliminar las fuerzas negativas de acuerdo con la siguiente escala:
 a) Total responsabilidad o influencia personal.
 b) La responsabilidad es compartida con otras personas.
 c) Ninguna responsabilidad personal.
6. En grupos coordinados por el profesor del curso comente los resultados obtenidos.
7. ¿Sobre qué porcentaje de los factores negativos tiene usted influencia o responsabilidad para solucionarlos?
8. ¿En qué grado influye el entorno sobre usted cuando intenta resolver los problemas que le aquejan?

Caso de estudio 14.1 El caso de los sistemas complejos

Joaquín García, director de la empresa La Imperial, cree que en la organización el personal hace lo que él dice y que su palabra es la ley. No obstante, percibe que el personal se siente motivado en su trabajo y que las metas de la empresa se están cumpliendo.

García está seguro de ello porque en las reuniones quincenales que se celebran de acuerdo con una rigurosa agenda y con una exagerada inclinación a respetar el tiempo programado, el personal no refuta ninguna disposición que él haya tomado. Incluso, en las reuniones el personal apoya de manera abierta las sugerencias de García y elogia lo acertado de las mismas.

Éste acostumbra comunicarse con su personal sólo durante las reuniones quincenales, las cuales obviamente son grupales, pero nunca se ha preocupado por entrevistarse en persona con sus empleados. Según el mismo García: "Ello no es necesario; si ellos tuvieran alguna inquietud, acudirían conmigo en busca de consejo, pues soy indispensable e irreemplazable."

En una ocasión, al salir de la reunión quincenal, Jiménez, gerente de comercialización, comentó con Gómez, gerente de recursos humanos: "Otra reunión más de egocentrismo de García. Debemos aceptar todas sus propuestas, pues corremos el riesgo de ser despedidos si le refutamos cualquier sugerencia." Gómez contestó: "¡Y para colmo, tenemos que elogiar sus opiniones!"

Contreras, gerente de compras, se unió al grupo y coincidió con ellos: "Ya nos estamos cansando de esta situación." Se retiraron para cumplir sus respectivas actividades, pero pensaban para sí: "Mi área es la más importante y no me interesa lo que piensen los demás. Haré todo lo que esté a mi alcance para que sea yo el que ocupe el puesto de García cuando se jubile dentro de seis meses."

En cierta ocasión, Jaime Zaragoza, presidente del consejo de la empresa, llamó a García, citándolo de inmediato en su oficina. Éste, extrañado, pues nunca le habían citado con tanta urgencia, acudió rápidamente con Zaragoza, ante el cual se quedó de una pieza cuando le oyó decir: "García, la situación de la empresa es alarmante. En los datos financieros, de ventas y de producción se detectan contradicciones. Cada área arroja información que no es congruente con lo que las demás áreas reportan. ¿Qué está sucediendo? Creo que los datos están 'maquillados' y que los gerentes de las áreas tratan nada más de reflejar de manera personal sus méritos sin vigilar el cumplimiento del objetivo común de la empresa. ¡Investigue de inmediato lo que está sucediendo y elabore un informe hoy mismo!"

García, sin haber podido argumentar algo a su favor, abandonó la oficina de Zaragoza, muy angustiado por la situación planteada.

Como consultor de DO se le pide que, aplicando los conceptos de planeación de sistema abierto, ayude a García a encontrar una solución y elabore un informe de dos cuartillas para presentarlo a Zaragoza, presidente del consejo.

Sección VI

Intervenciones estratégicas

En la ciudad de Monterrey, Nuevo León, se encuentran la matriz de Cementos Mexicanos (Cemex). Al llegar a las oficinas de dicha organización se puede apreciar la siguiente cita: "No está bien, lo que estando bien, podría estar mejor." Con este lema, Cemex ha logrado consolidarse en México, además de posicionarse en cuatro continentes.

Sin duda, el proceso de cambio en todas las organizaciones conlleva implementar las fases: "descongelamiento-cambio-recongelamiento". En esta última fase, las intervenciones estratégicas apoyan a las organizaciones para que puedan institucionalizar los programas de cambio. A continuación se analizarán las diversas aportaciones que sobre este tema se han planteado. ¡Adelante!



Capítulo 15

Administración del cambio estratégico

En la vida experimentamos un continuo proceso de cambio.
La naturaleza humana no concebiría la existencia
sin un permanente proceso de renovación integral
que permita reevaluar aquellas aplicaciones
que nos impiden cambiar, ya que
¡el cambio es irreversible!
¿Qué opina?

Objetivos

- Entender la teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico.
- Conocer las herramientas administrativas para alinear los sistemas.
- Comprender las conferencias de investigación.
- Entender la administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.
- Aprender sobre el desarrollo transorganizacional.

Administración del cambio estratégico

Teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico

Desarrollada por Tichy (1993), la teoría de la administración del cambio estratégico significa un importante esfuerzo de integración de las intervenciones estratégicas analizadas en los dos capítulos anteriores y muchos de los cambios descritos al inicio de este libro.

Se pretende encontrar una "liga" o relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

Por ello, la eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas "alineaciones" o "ligas".

Las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnicos, políticos y culturales. Las herramientas con las que cuentan, como estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, pueden utilizarse para alinear esos tres sistemas entre sí y con el medio.

Tichy parte de la observación de que muchas organizaciones están experimentando grandes cambios en el ambiente y enfrentándose a situaciones de incertidumbre, en ocasiones con estructuras y estrategias obsoletas, por lo cual deben entender mejor los cambios estratégicos.

NB

Noel M. Tichy es considerado un gurú de la adminsitración. Trabaja como profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Se ha encargado de asesorar a presidentes ejecutivos de diferentes empresas alrededor del mundo y es autor de varias decenas de libros sobre el tema.

Tichy afirma que algunos administradores y consultores tienden a limitar su visión del cambio estratégico utilizando sólo una perspectiva y olvidando otras.

Algunos ven el problema o la situación a la que se enfrenta la organización como un conflicto de producción, de sistemas o político, por lo cual es importante considerar las tres formas en las que el medio afecta a la empresa.

Los sistemas técnico, político y cultural están interrelacionados y forman un sistema organizacional mayor. La administración del cambio estratégico implica mantener los tres sistemas balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, y no trabajar de manera aislada e independiente.

Pasos para lograr el cambio (según la teoría de Tichy)

En la teoría de Tichy se proponen los siguientes pasos para lograr cambios:

1. Implementar mecanismos para incrementar la comunicación multidireccional.
2. Sistemas de sugerencias (opiniones fundamentadas) dando beneficios reales acordes con los cambios y logros organizacionales.
3. Flexihorarios.
4. Rediseño de puestos (contenido y actividades de los trabajadores).
5. Creación de comités Obrero-Patronales.
6. Círculos de calidad.
7. Comité de calidad de vida en el trabajo.
8. Grupos autónomos de trabajo (requieren alto nivel tecnológico y de capacitación), puestos intercambiables y alta participación de ingresos.
9. Programa de reparto de utilidades directo.
10. Cooperativas.
11. Representación en el consejo de administración.
12. Copropiedad en las empresas.

Diferencia entre cambios graduales y cambios radicales (según la teoría de Tichy)

Cambios graduales

1. Decidir la dirección y magnitud del cambio.
2. Preocuparse por los ritos de renovación.

3. Detectar dónde / cómo "la cultura antigua" es incompatible.
4. Disminuir / eliminar los puntos incompatibles.
5. Buscar y reforzar los elementos compatibles.
6. Modificar ritos, formas para integrar nuevos elementos.
7. Enriquecer, fortalecer ritos modificados.
8. Convertir al equipo de dirección.
9. Reconocer logros de nuevos seguidores.
10. De ser necesario, desacreditar o despedir a líderes disidentes.
11. Reducción de conflictos.
12. Trabajar en ritos de integración.

Cambios radicales

1. Buscar un nuevo y carismático líder.
2. Dar a conocer nuevas disposiciones.
3. Convencer a los miembros actuales.
4. Desacreditar a antiguos líderes y disposiciones.
5. Despedir a los héroes, campeones de la "cultura anterior".
6. Reconocer e impulsar a nuevos seguidores.
7. Crear nuevos ritos, símbolos y formas.
8. Eliminar antiguos ritos y símbolos.

Herramientas administrativas para alinear los sistemas

Tichy presenta tres herramientas básicas para alinear los sistemas técnicos, políticos y culturales:

1. La misión y estrategia de la organización.
2. La estructura y procedimientos administrativos.
3. Las prácticas de administración de recursos humanos.

Estas herramientas pueden usarse para modificar o ajustar cualquiera de los tres sistemas y suelen presentarse en ciclos.

Existen organizaciones como Toyota que invierten mucho tiempo y recursos en estructurar y ajustar sus sistemas de producción. El ya célebre "sistema de producción Toyota", da como resultado excelentes automóviles y excelentes ejecutivos. ¿El secreto? Es un sistema de experimentos concertados por medio de los cuales las operaciones van mejorando de manera continua. Esto implica que tanto los colaboradores como los ejecutivos de todos los niveles jerárquicos son capaces de vivir esos principios y enseñar a otros su aplicación.

Ejemplo

Un novel ejecutivo de Estados Unidos fue contratado para ocupar un puesto de alto directivo en una fábrica. Fue entrenado en el sistema de producción Toyota por lo que, en lugar de recibir un proceso de capacitación de forma teórica, aprendió la operación de la fábrica ¡practicando! Su capacitación se llevó a cabo en un lapso de tres meses, antes de ser asignado a la planta que iba a dirigir.

El reto en su proceso de entrenamiento consistía en que diariamente, al observar la producción en línea, tenía que sugerir al menos una mejora, ya sea de productividad, reducción de mano de obra o bien respecto a los tiempos en el ciclo de producción. ¡Sin duda un gran reto!

Tichy recomienda los siguientes tres pasos para cambiar una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro:

1. Desarrollar una imagen de la organización deseada con su correspondiente alineamiento de los sistemas técnico, político y cultural (armar escenarios).

2. Analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas.
3. Elaborar un plan para unir de nuevo los tres sistemas.

Ejemplo

Texas Instruments

A continuación presentamos el caso de implantación de intervenciones estratégicas en Texas Instruments (TI), empresa de alta tecnología electrónica, líder en el mundo.

Texas Instruments es una gran industria. Tiene cerca de 68 mil empleados y 45 plantas en 80 países.

A principios de la década de 1960, la compañía enfrentó un ambiente turbulento, con rápida obsolescencia de los productos, mercados explosivos y creciente competencia. TI reconoció esta turbulencia y desarrolló una estrategia encaminada a innovar, manteniendo un alto control de los costos de producción. Encontró algunas dificultades para implantar esos cambios. Sin embargo, el principal problema era el sistema técnico de la firma, diseñado para controlar los costos de producción pero relativamente ineficaz para innovar.

TI estaba estructurada con base en diferentes centros de producción al consumidor, cada uno encaminado a mejorar los sistemas de elaboración de un producto en particular. Los administradores se enfocaron en la eficiencia en el corto plazo y le prestaron poca atención a la innovación en el largo plazo. Atendían sus productos y clientes mientras ignoraban las amplias interacciones necesarias para innovar a largo plazo. Otra parte del sistema técnico fue diseñado en el aspecto mecánico para apoyar la orientación de la producción a corto plazo.

La participación de los administradores de nivel medio era escasa; la comunicación fluía de arriba hacia abajo y había poca retroalimentación a través de los niveles administrativos. En suma, la estructura de TI se enfocó sobre todo hacia el sistema productivo, pero se olvidó del aspecto de la innovación.

Para solucionar este problema, TI desarrolló una estrategia de cambio a largo plazo que abarcaba cerca de una década. Así, se diseñó un nuevo sistema llamado "Objetivos, Estrategias y Tácticas" (OST, por sus siglas en inglés), encaminado a proveer una estrategia, planear a largo plazo y apoyar la innovación.

El OST comenzó con una lista de todos los objetivos de los negocios que comprendía participación de los mercados, volumen de ventas y ganancias sobre la inversión de cada una de las principales áreas de TI.

Cada objetivo fue desmembrado entre varias estrategias que abarcaban metas de cinco a 10 años, a cargo de un sistema con dos jefes: uno encargado del OST y otro de la estructura de los centros de producción.

Aunque los cambios estratégicos de TI se efectuaron, primero, en el sistema técnico, fueron acompañados por modificaciones del sistema político y cultural dentro del programa de cambio proyectado a 10 años.

Toda la organización apoyó el programa de cambio, el cual produjo un crecimiento de ventas de 400 millones de dólares a 2 500 millones.

En la ciudad de León, Guanajuato, México, ubicada en la zona del Bajío, se encuentra la planta Continental, del ramo llantero, que aplica con éxito el Sistema Seis Sigma, como un claro ejemplo de cambio de actitud del personal y de cambio en los sistemas de medición de los resultados obtenidos, siempre en busca de la anhelada mejora continua en todos los niveles.

Al personal mejor evaluado de la planta se le envía a Estados Unidos a recibir capacitación y luego ellos capacitan al personal local.

El cuadro 15.1 representa los componentes de la administración del cambio estratégico.

Intervenciones recientes en el ámbito del DO

Como segundo gran tema de este capítulo, analizaremos las recientes intervenciones en el ámbito del DO, explicando el objetivo y la operatividad de cada una de ellas.

1. Entre las intervenciones clasificadas en la categoría de "proceso humano" se encuentran las conferencias de investigación y los llamados grupos de enfoque (*focus group*).
2. En el paquete de intervenciones de "administración de recursos humanos" se encuentra la intervención conocida como administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.
3. En las llamadas "intervenciones estratégicas" se puede mencionar el desarrollo transorganizacional.

Cuadro 15.1 Modelo de administración del cambio estratégico

A		B	
	Misión/estrategia.	Estructura de la organización	Administración de recursos humanos.
Sistema técnico	Análisis del ambiente y de la organización. Definición de misión y ajuste de recursos.	Diferenciación e integración. Alineamiento de estructura y estrategia.	Ajuste del personal a las funciones. Medidas del desempeño.
Sistema político	Determinación de aquellos que influyen en la misión y la estrategia. Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas.	Distribución del poder. Balance de poder a través de grupos y funciones.	Políticas de sucesión. Diseño y administración de sistemas de recompensas.
Sistema cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia. Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia.	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura. Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones. Integración de subculturas para formar la cultura de la empresa.	Selección de personal para reforzar la cultura. Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional.

A = Áreas administrativas.
B = Herramientras administrativas.

Conferencias de investigación

tcr

Conferencias de investigación.

Las **conferencias de investigación** implican reunir a toda la organización con la finalidad de aclarar los valores clave de la empresa, así como desarrollar nuevas maneras de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.

Esta intervención es una poderosa herramienta para crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales, así como para evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

La operatividad de esta intervención implica la participación de todos los miembros de la organización, así como de los accionistas. Se debe realizar fuera del lugar de trabajo y en día no hábil, en sesiones que pueden durar dos o tres días. Ello no significa que los participantes deban estar recluidos los tres días, pues ello incrementaría los costos y dificultaría la operatividad de la intervención.

Estas sesiones se pueden llevar a cabo en horarios matutinos o vespertinos, lo cual permite que el personal retorne a su casa para continuar al día siguiente. La empresa debe facilitar la transportación durante el desarrollo de la intervención para eliminar los "tiempos muertos" o de inactividad.

El objetivo de la reunión es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello. Así se aquilatarán las experiencias anteriores y se podrá apreciar con más objetividad la situación actual e investigar las posibles alternativas y estrategias que la empresa puede seguir.

De esta manera, gran cantidad de la energía del personal se canaliza hacia el panorama futuro, el cual lo compromete en la consecución de los logros. Esto significa que se crean "escenarios" que indican hasta dónde quiere llegar la empresa y llevar a cabo acciones que permitan lograr esas expectativas.

La intervención representa una combinación de análisis del ambiente, desarrollo de ejercicios de "visión de futuro", y la aplicación de conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

La secuencia en la que se debe aplicar esta intervención comprende los siguientes pasos:

1. Preparación para la conferencia: sensibilización del personal por parte del consultor.



El objetivo de las reuniones es reflexionar sobre los logros y fracasos de la organización y analizar las causas de ello.

2. Conducción de la conferencia: el consultor debe ser lo suficientemente hábil para coordinar la sesión de todo el personal de la empresa.
3. Seguimiento de las expectativas creadas en la sesión de reflexión: esta tarea compete tanto al consultor como a la alta dirección de la empresa.

Ejemplo

En 1995 se celebró el primer "Interloquium" en la ciudad de Guanajuato, organizado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus León, empresas del sector privado, así como por el gobierno del estado de Guanajuato y dependencias gubernamentales federales de la República Mexicana.

El objetivo de esta reunión en la que intervinieron empresarios, estudiantes, profesores y servidores públicos, fue "crear" un escenario de Guanajuato en el siglo XXI, es decir, prefigurar el panorama del estado dentro de 25 años, sugiriendo claras acciones para concretar esa visión de futuro.

tcr

Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo.

Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

La **administración de la diversidad de fuerzas de trabajo** es un programa de cambio que pretende diseñar ciertas prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas.

Importantes tendencias, como el incremento del número de mujeres que trabajan, el desplazamiento de la población rural hacia las ciudades y los cambios en el nivel de escolaridad de los obreros, son factores que obligan a concretar con urgencia la práctica de políticas flexibles que permitan que la empresa se adapte a los cambios cada vez más acelerados del entorno.

¡importante ›

Es indudable que el nivel de escolaridad, edad, sexo o incluso la región a la que se pertenezca, son factores que modifican el comportamiento del personal y, por ende, la manera en la que se debe abordar determinada situación laboral.

En el libro *Counseling the Culturally Different*, de Sue Sue (1990), se comentan casos específicos en los que el consultor debe interpretar ciertos mensajes que el cliente le transmite durante la consultoría, los cuales con frecuencia son "no verbales". Por ejemplo, el latinoamericano por lo general espera que el consultor tome la iniciativa en las sesiones, mientras que el anglosajón lo interpretaría como una falta de educación del consultor, pues como cliente desea tomar la iniciativa.

La organización debe implantar planes que permitan satisfacer en lo posible las necesidades y expectativas del cliente. Por ejemplo, si cada vez es mayor el índice de mujeres casadas que trabajan, la empresa puede añadir a su paquete de prestaciones canastillas para bebé en caso de que éste nazca mientras la madre trabaja en la compañía.



Instituciones gubernamentales, como el IMSS, satisfacen las necesidades de primer orden de los empleados.

En el caso de muchos países latinoamericanos existen organizaciones gubernamentales que han implantado servicios para satisfacer las famosas necesidades de primer orden o fisiológicas de los empleados, como citaba Maslow, que les permitan lograr un mejor desempeño en su trabajo, como el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en el caso de México, o la Secretaría de Salud de la República Dominicana, que lleva a cabo programas de capacitación aunados a mejoras en las condiciones laborales del personal.

Ejemplo

Quiéreme siempre
Dices que me quieres,
pero hay veces que no lo demuestras.
En el principio todo era distinto;
lo hacías todo por mí.
Ahora parece que ya no me tomas en cuenta...
hay días que pienso que no significo nada para ti.

Tal vez cuando ya no me tengas,
me apreciarás por todas esas cosas que hice por ti.

Soy responsable de tener la comida en tu mesa,
tu ropa limpia y el bienestar de tus hijos...
y de todas las cosas que quieres y necesitas.
¡Bueno!, si no fuera por mí,
tú ni siquiera tendrías para el pasaje.
Me he quedado callado y esperando
para ver cuándo te darás cuenta de cuánto me necesitas.

¡Apréciame! Cuídame bien, y yo también seguiré queriéndote.
Recuerda: yo no te busqué, tú me buscaste a mí.

Soy tu trabajo

Por lo tanto, la organización y el consultor deben diseñar un atractivo programa de apoyo a los empleados que les ayude a desempeñar su trabajo de manera más adecuada.

Desarrollo transorganizacional

Las tendencias en el mundo actual están orientadas hacia la globalización. Esta tendencia impulsa a diversos países a unirse para incrementar su competitividad. Se han creado bloques comerciales como la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico o tratados de libre comercio entre países como México, Estados Unidos y Canadá, México-Costa Rica, México-Chile o México-Colombia.

tcr

Desarrollo transorganizacional.

Este fenómeno también influye sobre el **desarrollo transorganizacional**, mediante el cual diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua. Estos acuerdos se conocen como "alianzas estratégicas". Grandes corporaciones como General Motors y Toyota han formalizado este tipo de alianzas que les han permitido ser altamente competitivas.

Los convenios de colaboración son cada vez más comunes, ya que permiten apreciar de manera integral la problemática de las organizaciones involucradas.

Estas tendencias se han extendido hacia las instituciones educativas que realizan convenios con organismos empresariales que benefician a ambas partes, ya que los alumnos pueden realizar prácticas o su servicio social en las empresas y éstas se mantienen actualizadas.

En la actualidad es común ver alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones. Como ejemplos se pueden citar a Nissan, que adquirió Renault (automotriz); HP y Compaq (computación), y BBVA-Bancomer (bancos de España y México, respectivamente).

El procedimiento para analizar esta intervención se muestra en la figura 15.1.

Identificación	Análisis	Organización	Evaluación
¿Quién debería participar en el desarrollo transorganizacional? (Qué se debe considerar)	¿Debería ser aplicado el desarrollo transorganizacional?	¿Cómo organizar las actividades?	¿Qué resultados logra el desarrollo transorganizacional?
• Habilidades relevantes (conocimiento) • Accionistas clave	• Análisis costo-beneficio • Percepción de la tarea	Considerar: • Liderazgo • Estructuras • Comunicación • Políticas y procedimientos	• Calidad de interacción • Satisfacción de los miembros de las organizaciones

Figura 15.1 Procedimiento para implantar la intervención "Desarrollo transorganizacional".

Resumen

Es importante que una vez que se han aplicado diversas intervenciones en la empresa, se administre el cambio desde un punto de vista estratégico para lograr la integración de las intervenciones estratégicas analizadas en el capítulo anterior (planeación de sistema abierto y cultura corporativa).

Tichy realizó las principales aportaciones sobre este tema, considerando que las organizaciones están compuestas por tres sistemas: técnico, político y cultural.

Las herramientas de la organización son: estrategia organizacional, estructura y administración de recursos humanos, las cuales pueden ser usadas para "alinear" esos tres sistemas entre sí y relacionarlos con el medio. Según Tichy, es importante considerar el ámbito que involucró a la organización desde un punto de vista integral con la finalidad de preparar a la empresa para enfrentar las exigencias del ambiente variable. Tichy afirma que existen tres herramientas para alinear los sistemas técnico, político y cultural:

- La misión y la estrategia de la organización.
- Su estructura, incluyendo procedimientos administrativos.
- Las prácticas de administración de recursos humanos.

Se deben dar tres pasos para cambiar a una organización desde su condición presente hacia un posible estado futuro: desarrollar una imagen de la organización deseada, analizar de manera separada cada uno de los tres sistemas y elaborar un plan para unirlos de nuevo.

Existen intervenciones de DO recientes que han tenido gran éxito: las conferencias de investigación, la administración de la diversidad de fuerzas de trabajo y el desarrollo transorganizacional.

La primera de ellas implica analizar la situación histórica de la empresa, el panorama actual y la posibilidad de diseñar un panorama futuro de la empresa.

La segunda intervención consiste en analizar, por parte del consultor y la alta dirección, la diversidad de situaciones que atañen a la fuerza de trabajo, como sexo, edad, estado civil, etc., con el fin de atender y satisfacer sus expectativas.

Debido al fenómeno de globalización que se está dando a nivel mundial, las organizaciones tienden a asociarse estratégicamente con la finalidad de atacar las demandas del entorno y las internas de la empresa. Para ello se aplica la intervención conocida como desarrollo transorganizacional.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- Conferencias de investigación
- Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo
- Desarrollo transorganizacional
- Teoría de Tichy
- Cambio gradual
- Cambio radical

Preguntas para discusión

1. ¿Qué utilidad tiene la teoría de Tichy con respecto a la administración del cambio estratégico en las organizaciones?
2. ¿Cuál es el principal problema que percibe Tichy cuando se aplica la administración del cambio estratégico?
3. Explique los pasos que Tichy sugiere para "alinear" los sistemas técnico, político y cultural.
4. En una organización de su localidad, aplique la matriz de administración estratégica en relación con sus áreas y herramientas.

5. En relación con la pregunta anterior, exponga cuál factor ofrece más dificultades para ser implantado por parte de la organización y explique por qué.
6. ¿Cuál de las intervenciones que se comentan en este texto tienen mayor aplicabilidad en empresas de la localidad? Fundamente su respuesta.
7. Cite y ejemplifique la aplicación de alguna de las recientes intervenciones comentadas en este capítulo.

Ejercicio vivencial 15.1 ¿Cambio estratégico?

Objetivo:

1. Que el grupo sea capaz de autodiagnosticar y poner en práctica la forma de superar la natural resistencia al cambio.
2. Concientizar al grupo sobre los beneficios de disminuir la resistencia al cambio mediante la toma de decisiones participativas.

Duración: 55 minutos.
Requisito: haber cursado la materia de desarrollo organizacional y conocer los modelos de cambio analizados en el curso.
Número máximo de participantes: 20.
Número de integrantes en cada grupo: 4.

Desarrollo de la dinámica:

a) Los grupos de cuatro integrantes deben nombrar a un líder de proyecto para que coordine las acciones del grupo al que pertenece.
b) El resto de los miembros deben acatar las instrucciones del líder de proyecto, al que denominaremos "Gómez".
c) Los demás miembros del grupo deben ser identificados con una letra que corresponda a la primera letra de su apellido paterno; por ejemplo, "B", "H" y "R". En caso de repetirse la sigla inicial por haber en el equipo dos o más integrantes con la misma letra inicial del apellido paterno, se considerará el apellido materno.
d) A continuación, Gómez debe leer las instrucciones a los miembros de su grupo indicándoles cuál es la función que cada uno debe representar en la dinámica (juego de papeles).

Tiempo máximo: 10 minutos.

Dinámica:

La compañía El Reino Feliz es una fábrica de muñecos de peluche con movimiento. Para elaborar estos muñecos se requiere de un depurado proceso de coordinación para ensamblar en forma correcta cada componente. El trabajo de ensamble lo realizan grupos pequeños de trabajadores bajo la coordinación de un supervisor: Gómez. En uno de estos grupos, "B", "H" y "R", tres integrantes del grupo "Acción" trabajan juntos ensamblando piezas clave para los muñecos de peluche.

Como esta compañía es líder en la fabricación de los juguetes, supervisa de manera continua los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual afecta el proceso de ensamble. Debido a ello se presentan cambios, lo que puede generar el retraso de varias semanas en las tareas por desarrollar, antes de que se adapten al nuevo proceso. Esto provoca que los empleados se sientan inconformes pues aún no se adaptan al nuevo proceso, cuando surgen modificaciones.

A continuación se indican las diversas funciones que adoptan los grupos "B", "H" y "R". Asimismo, el supervisor también debe, por exigencias del trabajo, adoptar una actividad determinada.

Gómez: A toda costa desea lograr que la producción cubra las cuotas asignadas, pues de ello depende la existencia del mercado para los productos y la condición de líder de la empresa.

"B": Se opone rotundamente a los cambios constantes que se presentan en el proceso, porque le impiden ser más competitivo y ganar más, ya que le pagan por destajo. Lo anterior le provoca un alto grado de estrés y problemas familiares.

"H": Apoya la postura de la empresa, arguyendo que es conveniente que los cambios se produzcan, pues ello les permitirá conservar su fuente de trabajo a largo plazo.

"R": Asume una posición neutral, ya que no desea tener conflictos con Gómez ni con sus compañeros de trabajo "B" y "H".

Tiempo estimado para que se desarrolle la representación de papeles: 20 minutos.

e) Cada grupo debe informar al profesor sobre los resultados que se hayan obtenido; esto es, si hubo o no acuerdo con los wobjetivos de la organización, explicando las fuerzas impulsoras y restrictivas que se presentaron para llegar finalmente al resultado.

f) El profesor debe cuestionar a cada integrante del equipo sobre la función que le tocó representar.

Tiempo estimado: 15 minutos.

g) Cada integrante de los diversos grupos debe unirse con aquellos integrantes que adoptaron un papel similar al suyo, con la finalidad de obtener retroalimentación respecto de los aspectos favorables y las áreas de oportunidad obtenidas al desarrollar su papel.

Esto es, Gómez debe unirse con los "Gómez" de los otros equipos, "B" con "B", y así sucesivamente.

Tiempo estimado: 10 minutos.

h) Se deben obtener conclusiones finales sobre los beneficios del ejercicio vivencial.

Tiempo estimado: 5 minutos.

Nota: Para el desarrollo de este ejercicio vivencial es necesario basarse en el modelo de administración del cambio estratégico analizado en el presente capítulo.

Caso de estudio 15.1 El dilema de Federico Félix

Federico Félix trabaja desde hace 15 años en la fábrica de dulces y chocolates Payaso, en la cual ha desempeñado diversos cargos. Ingresó en la empresa a la edad de 18 años como auxiliar del departamento de copiado, a la par que cursaba sus estudios profesionales.

A la edad de 22 años concluyó sus estudios, lo cual le valió un ascenso. Ello, aunado a su gran disposición para aceptar cualquier comisión que se le asignara (aunque no tuviese nada que ver con el puesto que desempeñaba), le valió el aprecio de sus compañeros.

Al cumplir 29 años, y después de 11 de servicio en la empresa, contrajo matrimonio con una compañera de trabajo del departamento de ventas. Como Federico colaboraba en el mismo departamento, mantenía una interacción constante con su ahora esposa, Pepita Domínguez. Además, con la finalidad de obtener un ingreso adicional, aceptaba cualquier labor que se le asignara. En el último año, y sin causa aparente, Federico cambió su carácter afable y extrovertido, el cual se tornó iracundo y antisocial, al grado que ante una observación de Pepita con respecto a las estadísticas de ventas del último mes, la insultó en presencia de otros empleados diciéndole: "Ése es tu problema; yo notifiqué oportunamente los datos."

El personal del departamento, extrañado ante la actitud de Federico, comentó el incidente con el jefe inmediato de ambos, Indalecio Morales. Éste no prestó importancia a la situación pensando que en casa ambos solucionarían el problema. Pero a la semana siguiente Federico renunció a su trabajo. Pepita entregó a Indalecio la carta que testificaba su decisión.

Indalecio, extrañado, citó a Pepita en su oficina para tratar de descubrir la causa de la renuncia de Federico. Ella le comentó que pensaba que Federico era víctima de fatiga laboral y no deseaba saber nada de la empresa.

Como consultor de DO se le pide contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿A qué atribuye la actitud de Federico?
2. ¿Qué solución sugiere?

Caso de estudio 15.2 El caso de los ejecutivos disidentes

Juan Pérez y Ramiro Canales, gerente de comercialización y gerente administrativo, respectivamente, no saben cómo resolver el siguiente caso y recurren a usted como experto en DO para que los asesore.

Desde 1970 ambos ejecutivos trabajan en la empresa La Imperial, S.A. de C.V., fábrica de muebles estilo colonial, la cual ya está posicionada en un mercado cada día más competido.

Debido a los costos de la materia prima y a una reciente devaluación, deben llevar a cabo una intensa estrategia de cambio que contemple la reducción de personal y de costos y la apertura de nuevas líneas para el mercado internacional, con el fin de obtener beneficios de la devaluación.

Siempre han colaborado bajo la dirección de Benito Valadez, quien ha logrado integrar un gran equipo de trabajo que ha adoptado como lema: "La práctica se antepone a la teoría." No estudió ninguna carrera universitaria, pero ha hecho que la empresa crezca gracias a su experiencia en el ramo.

El año pasado Benito inició los trámites de su jubilación después de 25 años de fructífero trabajo en la organización. En una junta en la que notificó a Juan y Ramiro su decisión, dejó entrever que su sucesor sería alguno de ellos, hecho que los motivó pues cada quien en el desempeño de su puesto procuraba anticiparse para ser el mejor y obtener así "puntos buenos" a la vista de Benito. Antes, Juan y Ramiro se apoyaban mutuamente para tomar cualquier decisión y colaboraban con un fin común: el bienestar de la organización.

A raíz de la perspectiva que se presentaba de ser el posible sucesor de Benito en la dirección general, cada uno de ellos procuraba ser el mejor para buscar su beneficio personal y no precisamente el de la organización. En las juntas se notaban tensos y refutaban las decisiones que cada uno de ellos adoptaba con la finalidad de que el otro perdiera terreno en la carrera por la sucesión.

La situación se tornaba cada día más difícil y Benito les aclaró que debían solucionar sus diferencias o se vería obligado a eliminarlos como candidatos y optaría por una persona externa a la empresa.

Además, ambos tenían que colaborar como un verdadero equipo, ya que Benito debía entregar al consejo de accionistas una planeación de cambio estratégico antes de su jubilación.

Es entonces cuando Juan y Ramiro acuden a usted para que los asesore en la solución del problema, pues comprendieron que ellos no podían hacerlo.

Se le pide diseñar un plan de cambio estratégico con base en el análisis desarrollado en este capítulo, y asesorar a Juan, Ramiro y Benito sobre la solución del problema planteado.

Caso de estudio 15.3 Cemento Bayano-Cemex: fusión de culturas en los procesos de cambio, México-Panamá (un caso ilustrativo integral)

Cemex (Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.) es el principal proveedor de cemento en Panamá. Es una de las dos empresas de cemento más grandes del mundo con una capacidad de producción aproximada de 78 millones de toneladas métricas, así como el primer comercializador mundial de cemento y líder productor de cemento blanco.

También se dedica a la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto, agregados y *clinker* a través de subsidiarias que operan en cuatro continentes.

Cemex cuenta con operaciones importantes en 30 países, en los que se incluyen Egipto, México, Estados Unidos y Venezuela, sin olvidar Panamá, además de sostener relaciones comerciales con 60 países.

La compañía opera una planta de proceso seco al norte de la ciudad de Panamá y una red de distribución compuesta por cinco plantas de concreto premezclado.

Como empresa de clase mundial, la llamada "iniciativa de valor" de Cemex contempla modernizar su planta cementera para operarla con una mezcla de combustibles más eficientes y de menor costo, al sustituir el combustóleo por coque de petróleo. La reducción en el costo de los energéticos representa una ventaja competitiva clave sobre sus competidores.

Toda esta información referente a Cemex tiene relación con la disciplina del desarrollo organizacional en el sentido de que se enfoca totalmente en la obtención de logros en el aspecto técnico, lo

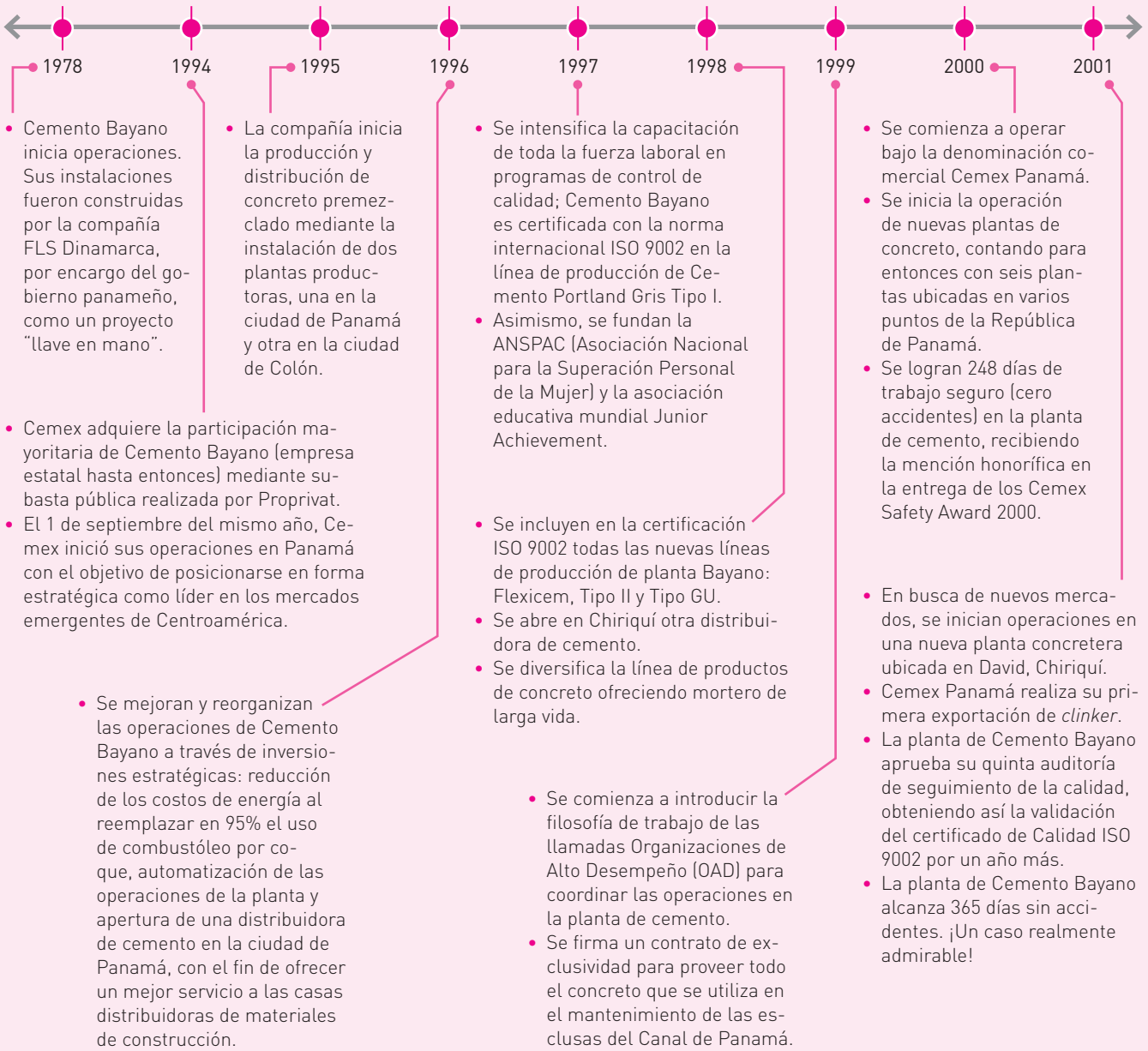
cual no se daría si no se iniciara con un cambio de actitud de los integrantes de la empresa.

Es de todos conocido que la "gente Cemex" es reconocida a nivel internacional por emprendedora y por reaccionar con rapidez a los cambios, basándose para ello en sus competencias personales. Cemex tiene confianza en la colaboración de su personal para continuar construyendo sobre el cimiento de su historia una reputación de empresa disciplinada, vanguardista y de excelencia.

Como en casos anteriores, para comprender la razón de ser de una empresa es importante definir su misión: "Nuestra misión es satisfacer en conjunto las necesidades de construcción de los clientes y crear valor para nuestros accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándonos como la organización multinacional cementera más eficiente y rentable del mundo."

Una historia digna de contarse

En sus inicios, con la razón social de Cemento Bayano, la empresa funda su prestigio en diversos acontecimientos que vale la pena destacar:



Franca evolución

Luego de producirse la adquisición de Cemento Bayano por Cemex, el primer paso de su radical proceso de cambio fue incrementar la participación de sus productos en el mercado panameño. Para ello era imperativo modificar toda la plataforma tecnológica de la empresa, implantar una filosofía de trabajo de clase mundial y adoptar como estrategia central la satisfacción de sus clientes.

La influencia de Cemex en el proceso de transición ha sido evidente, ya que no sólo se dio una evolución en las prácticas administrativas, sino que también se comenzaron a ofrecer productos de mayor calidad y se mejoraron, de manera significativa, los niveles de eficiencia y productividad por medio del mejoramiento de los sistemas de comunicación, la implantación de tecnología de punta y una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente.

En esta empresa la tecnología implica, además de tener las herramientas esenciales, ganar una ventaja competitiva importante en la industria del cemento. No podemos olvidar que todo cambio debe estar sustentado en un claro código de ética que integre todas las creencias y valores de la compañía.

En el caso de Cemento Bayano, la meta que se busca con el código de ética es crear una cultura única para todos los empleados, fusionada en un solo conjunto de principios que se vivan en cualquier lugar donde Cemex opere independientemente de la cultura propia del país. ¡Aspecto muy relevante!

Los valores que fundamentan el citado código de ética son:

- Colaboración: unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de cada uno para obtener excelentes resultados.
- Integridad: actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.
- Liderazgo: visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Podemos deducir entonces que Cemex Panamá cuenta con personal profesional y técnico de primer nivel, cuyos principales valores son el trabajo en equipo, la calidad, la seguridad y la mejora continua; esto se debe a que la gente en Bayano es emprendedora y reacciona con rapidez a los cambios basándose en sus competencias personales.

Dado que Cemex ha experimentado un acelerado crecimiento en los últimos años, se requieren perfiles de ejecutivos acordes con las necesidades del negocio, lo que abre nuevas posibilidades de desarrollo para el personal. Por otro lado, Cemex-Bayano es una empresa con rigurosos procesos de reclutamiento y selección de su personal, de ahí gran parte del éxito obtenido.

Organización de alto desempeño (OAD)

A través de un esquema de trabajo totalmente novedoso, denominado Organización de Alto Desempeño, la empresa ha aprendido que trabajar en equipo es a menudo más efectivo que hacerlo en forma individual, e incluso mucho más eficaz que trabajar con base en un sistema clásico de control: jefe-subalterno.

La empresa ha podido constatar las ventajas de esta filosofía de cooperación, entre ellas está la generación de multihabilidades tanto para el colaborador como para la empresa.

Actualmente Cemex Panamá genera plazas de trabajo fijo para muchos panameños de nivel técnico y profesional, así como innumerables empleos indirectos adicionales por concepto de contratos de limpieza, seguridad y mano de obra externa. ¿Se puede considerar lo anterior como *outsourcing*?

Para Panamá estos puestos de trabajo directos e indirectos representan el sustento de más de 2 000 familias.

Capacitación

Otro de los pilares principales de Cemex Panamá es la capacitación, que se intensifica en la fuerza laboral con el desarrollo e instauración de sistemas de administración ambiental, de seguridad industrial (incluye cursos de adiestramiento en prevención de accidentes) y de salud. Estos últimos incluyen también programas para mejorar la calidad de vida de la persona en el trabajo, tales como:

- La remodelación del área de restaurante, baños, vestidores y gimnasio en las plantas.
- Exámenes médicos regulares, que incluyen vacunación periódica, extensiva a las familias de los empleados, y exámenes de la vista.

Alternativas de carrera

Entre los llamados planes de carrera se cuenta con una aplicación desarrollada en intranet que permite a cada colaborador conocer los requisitos asociados con cada posición funcional, para que en caso de tener interés en ocupar alguna en particular pueda orientar su capacitación con el fin de cumplir con ellos.

Cemex Panamá cuenta con una base de datos que contiene la información curricular de sus empleados y de aquellos que laboran en los demás países donde Cemex cuenta con operaciones, lo que les permite contar con la información ne-

cesaria para administrar y desarrollar el talento humano de la empresa, ya sea para un nueva posición local o para aspirar a una asignación internacional.

Liderazgo global

Cemex cuenta con un programa para desarrollar a sus ejecutivos con perfil de líderes, aquellos que podrían ocupar posiciones clave en los próximos tres a cinco años. Este programa incluye la capacitación en diversas áreas de la organización y el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

Entre otras muchas cosas, los capacitan mediante un programa de maestrías, como el Cemex International Management Program (CIMP), que los compromete a asistir a clases en semanas intercaladas durante todo el año, en las mejores universidades del mundo, como Stanford, Wharton, Thunderbird o Harvard, entre otras.

Profesionales en desarrollo

Es un programa que brinda la oportunidad a jóvenes profesionales de aprender, de manera teórica y práctica, el funcionamiento del negocio y la operación de sus procesos técnicos y administrativos, a través de la rotación por diferentes áreas de la compañía, lo cual les permite, con una visión clara y amplia, colaborar en forma directa en las actividades productivas, en el logro de los resultados o en la implantación de sistemas, así como realizar proyectos de mejora continua que aumenten la productividad y competitividad de la empresa.

Para crear la próxima generación de líderes (profesionales en desarrollo), en Cemex Panamá se trabaja desde los cimientos y se crea así una base de talentos que conozca los fundamentos del negocio y tenga, por ende, una perspectiva multifuncional.

Este programa tiene una duración máxima de 15 meses. El participante debe asumir un papel activo durante su proceso de rotación de puestos. El programa está disponible tanto para empleados actuales como para las nuevas contrataciones.

Para ingresar en el programa, el candidato debe satisfacer el siguiente perfil:

- Tener menos de dos años de haber recibido su graduación.
- Excelente historial académico.
- Título profesional de alguna universidad líder.
- Carrera profesional de ingeniería, licenciatura o arquitectura.
- Dominio del idioma inglés.
- Disponibilidad para cambiar de residencia.

¡Todo un reto para los candidatos!

Participación de la empresa en eventos

Uno de los planes que constituye un pilar en Cemento Bayano es la capacitación de su fuerza laboral, la cual, en muchos casos, se extiende a familiares, vecinos, comunidades y gremios afines. En este contexto, la empresa ha desarrollado varios programas con el gremio periodístico internacional.

Con el objetivo de promover la excelencia en la práctica periodística y distinguir a las personas comprometidas con los valores profesionales del periodismo en América Latina y el Caribe, Cemex instituyó, en conjunto con la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, el Premio Nuevo Periodismo FNPI-Cemex, que se entrega desde 2001. Dicho premio cuenta con estímulos económicos por un valor total de 100 mil dólares, distribuidos en las modalidades de concurso y homenaje.

Con el Colegio de Periodistas de Panamá Cemex ha desarrollado el Programa de Educación Continua, con el fin de dotar a los futuros líderes de la comunicación de las herramientas necesarias para administrar la información.

Asimismo, es interesante constatar que en septiembre de 2002 el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel), conjuntamente con la Cámara Panameña de la Construcción (Capac), realizaron el primer concurso basado en normas de competencia laboral dirigido a trabajadores de la construcción. El concurso tuvo como finalidad congregar a los trabajadores para que evaluaran sus habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos en las labores que realicen, sin importar cómo los hayan obtenido.

Con el certamen se buscó, además, fortalecer las bases para establecer el Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral que auspician el Mitradel, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Capac y la Fundación del Trabajo.

El concurso se dio en tres categorías:

- Colocación de muros.
- Paredes de bloques, repellos y mochetas.
- Recubrimientos cerámicos.

Cemex hoy

Con la adquisición en el 2004 de la empresa Southtown, Cemex se convierte en la cementera más grande de Norteamérica. En ese mismo año el corporativo de la empresa recibe el reconocimiento "Wharton Infosys Business Transformation" por su uso creativo y eficiente de las tecnologías de la información.

En el año 2005 con la adquisición de RMC, la cementera de mayor tamaño en Inglaterra, Cemex duplica su tamaño, sumando operaciones en 20 países más, principalmente de Europa.

En junio de 2007, la compañía adquiere el 67.8% de Rinker, compañía australiana con gran presencia en el mercado de Estados Unidos. Con esta adquisición tiene presencia en los 5 continentes, operando en 50 países.

Para julio de 2012, después de tres años de disputa legal entre Cemex y la empresa austriaca Strabag, la empresa mexicana obtuvo a su favor el fallo, recibiendo 44.3 millones de euros como indemnización por daños y perjuicios que había provocado la empresa austriaca en el 2009, cuando canceló de manera unilateral el acuerdo para comprar activos de Cemex.

Se puede apreciar sin duda, el caso de una empresa que ha experimentado diversos vaivenes, exitosos unos y no tanto otros, pero que se mantiene siempre atenta a continuar su trayectoria de mejora continua.

Se le pide comentar:

1. ¿Cuáles fueron tres aspectos que contribuyeron al éxito de Cemento Bayano?
2. En una cuartilla resuma el proceso de cambio que ha mostrado esta empresa desde su fundación.
3. Como consultor, ¿qué intervenciones analizadas en capítulos anteriores se han aplicado en este caso?

Lecturas de apoyo La organización nodal: una alternativa viable

En el entorno actual, cambiante por naturaleza, es imperativo instaurar en las empresas maneras diferentes de estructurar el clásico organigrama, que por no adecuarse a las necesidades del momento se convierte en un auténtico "organidrama".

Es por ello que una alternativa viable es conformar la llamada "organización nodal", la cual en esencia viene a constituirse en una nueva estructura virtual en la que minúsculas células se interconectan a través de puntos o nodos de contacto en una unidad central de integración llamada "NODA". De esta manera se pueden conformar redes productivas, comerciales o de servicio, desarrollándose empleos "satelitales" que no pertenecen a la organización pero que le prestan servicios de apoyo, surgiendo habilidades especializadas de comunicación, integración (como han afirmado Lawrence y Lorch), organización y desarrollo de proveedores. Tal es el caso de Olivetti (líder en máquinas de escribir y equipo de oficina durante muchos años), que capacitó a sus proveedores para asegurar una auténtica "cadena de valor" que se reflejara en un producto final de calidad para el último consumidor.

Asimismo, Cemex (Cementos Mexicanos) imparte cursos a sus distribuidores con la finalidad de que sean congruentes con la misión que propugna esta empresa vanguardista.

Cabe citar un postulado que todos los empleados de Cemex comparten: "No está bien lo que estando bien podría estar mejor."

Así pues, la necesidad de contar con estructuras más ligeras, "chatas" y delgadas ha llevado a las empresas a reducir sus estructuras y a hacerlas multifuncionales.

De hecho, incluso el sector público en muchos países ha intentado reducir trámites y procesos que dificultaban la realización de una gestión, por más sencilla que fuese.

Todo esto representa, como citamos anteriormente, una nueva forma de organización del empleo en el que entes ajenos a la empresa tienen la oportunidad de prestar sus servicios a diversas compañías (es el conocido concepto de *outsourcing*, con creciente auge en las empresas de nuestro medio).

En este sentido, algunas universidades han reorientado su función ofreciendo licenciaturas o maestrías virtuales, que permiten que el alumno no necesariamente tenga que acudir en persona al aula a llevar a cabo su proceso de aprendizaje. Les es posible hacerlo desde lugares remotos, conectándose "en línea", en el momento en que ellos lo deseen. Se establece entonces una intercomunicación espacial sin fronteras, en la que se propicia la actividad de emprender y se podrán simplificar, en un futuro cercano, trámites y protocolos para llevar a cabo cualquier actividad.

Sección VII

Evaluación y práctica del desarrollo organizacional y tendencias futuras

Finalmente con esta sección concluimos nuestro viaje por el interesante campo del DO. El presente texto contiene información sobre las diferentes etapas que el campo del DO ofrece: diagnóstico, aplicación de intervenciones y evaluación. Seguramente su perspectiva de este tema ha cambiado. Lo invito a aplicar en su organización las diferentes herramientas abordadas.

Corresponde a esta sección final presentar las diversas tendencias y corrientes que han surgido. Asimismo se ofrecen, dentro de la aplicación de intervenciones, 40 dinámicas de apoyo que son de utilidad para poder incorporarlas en su diario quehacer como consultor. ¡Adelante y felicidades por concluir este libro!



Capítulo 16

Tendencias en el ámbito del desarrollo organizacional, preguntas adicionales y 40 dinámicas de apoyo para el consultor

¿Quién soy?
¿Por qué existo?
¿Cuál es mi mejor elección?
¿Estoy actualmente en un proceso de cambio?
Preguntas clave que nos orientan sobre el cumplimiento
de la misión que debemos realizar en la vida
y que nos permiten experimentar un continuo proceso evolutivo
en todos los órdenes: personal, laboral y familiar.
¡Hagamos del cambio nuestro mejor aliado
para lograr nuestros objetivos!

Rafael Guízar Montúfar

Objetivos

- Reflexionar sobre el futuro del DO.
- Analizar diversas citas relacionadas con el efecto del DO en el mundo actual.

Introducción

En los temas anteriores hemos abordado, de manera esquemática, pero en su totalidad, las principales intervenciones que se utilizan en DO.

Una vez analizadas las diversas intervenciones que suelen ser empleadas por los deoístas, en este capítulo surge la pregunta: ¿son realmente efectivas y están basadas en un rigor científico que permita asegurar que obtendrán resultados positivos?

Hay que saber que las intervenciones del DO pueden clasificarse como "duras" (cuantitativas) o "suaves" cualitativas". Mencionemos que las intervenciones suaves se utilizan con mayor frecuencia, pues todo aquel que las aplica matiza la intervención con anécdotas y observaciones encauzadas hacia resultados positivos en la aplicación de las mismas.

Es realmente importante lo que ha comentado Robbins (2009) en cuanto a la necesidad de evaluar la veracidad y confiabilidad de los estudios e investigaciones en el campo del DO, al considerar que se trabaja con personas a quienes se puede ocasionar daños irreversibles si las intervenciones no se aplican en forma correcta. También es muy cierto lo que afirma Roger Harrison (1970) en su *Principio de la profundidad de las intervenciones,* en el sentido de "no intervenir con más profundidad de la necesaria".

Definitivamente, el DO debe comprenderse como un proceso con un claro enfoque de sistema abierto, en el que si una de las piezas no encaja o se aplica de manera errónea, jamás podrá funcionar.

Asimismo, se puede decir que el campo del DO se extiende con rapidez y que se desarrollan nuevos enfoques, a la vez que se implantan más profundas y complejas investigaciones en múltiples áreas.

El futuro del DO

El rápido crecimiento de diversos enfoques del DO ha generado numerosas aplicaciones futuras que se deben considerar:

tcr

Tiempo.
Esfuerzo
Actualización continua.
Resultados específicos.
Involucramiento.

- El **tiempo** y el **esfuerzo** necesarios para dominar el conocimiento relativo al DO deben incrementarse en forma exponencial. Los expertos en DO tienen que dedicar más tiempo a actualizarse en esta área mediante lecturas y la asistencia a seminarios.
- Los consultores deben adoptar una disciplina de **actualización continua.**
- Los expertos en DO deben ampliar su especialización y conocer aspectos como: sistema de recompensas, diseño del trabajo, planeación de vida y carrera, sistemas sociotécnicos y administración del estrés.
- Se debe considerar el DO no únicamente como herramienta o medio para contentar al personal, sino traducirlo en **resultados específicos,** como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal.

importante ›

- Es importante que los administradores desempeñen un papel más activo en cuanto a su **involucramiento** en el DO.
- Se impondrá la tendencia de aplicar el DO en cualquier tipo de organización, sea privada, pública, nacional o trasnacional.
- Lo anterior significa que el experto en DO se deberá enfrentar a diversas culturas, maneras de pensar y diferentes tipos de organizaciones.
- Se incrementará el número de equipos o despachos especializados en DO.
- Ni la organización ni el experto en DO se podrán sustraer a los rápidos cambios que se generan en el medio.

De lo anterior se desprende que el DO continuará mientras las empresas, los ejecutivos y el personal se convenzan de los beneficios que genera el cambio planeado y que es la alternativa para ser competitivos y seguir existiendo, aunque sin soslayar el apoyo de las disciplinas relacionadas con la ingeniería o las finanzas.

importante

Es menester que el empresario esté convencido de que el tiempo del centralismo ya pasó y que ahora las organizaciones son más eficaces cuando cuentan con el apoyo y la participación de los empleados.

Se debe reconocer que, gracias al acuerdo empresario-empleados, las organizaciones han logrado sortear las adversidades a las que el medio las somete, a la vez que les ha permitido descubrir nuevos y mejores derroteros y continuar creando fuentes de trabajo que benefician a la sociedad.

Los enemigos del DO

1. Síndrome del avestruz
 Se trata de no "esconder la cabeza" ante los problemas que se presentan. Comúnmente, al desatender los problemas o ignorar que existen, el director o responsable piensa que se resolverán solos.
2. Regreso al "neandertalismo"
 Esta expresión, nombrada así por el Hombre de Neandertal que habitó la Tierra en el periodo paleolítico, se presenta con mucha frecuencia, incluso más de lo deseable, en las organizaciones e implica volver a prácticas que demostraron no ser efectivas. Se trata de negarse a cambiar por comodidad pensando que "ahora sí funcionarán". Cabe destacar que priva el estilo autocrático de dirección, que puede llevar a la empresa a un sistema de "administración por pánico".
3. El transplante de un órgano extraño
 Con frecuencia los directivos desean ver resultados inmediatos y, como hemos visto en capítulos anteriores, no se deben forzar los procesos, ni adelantar los tiempos. El cambio debe llevarse a cabo de manera natural. Debido al ánimo del consultor por querer ver los resultados inmediatamente, se puede correr el riesgo de implantar intervenciones que no son las más adecuadas, pues la cultura de la organización no siempre está preparada para ello.

 Los "órganos extraños" suelen ser, como en el caso del cuerpo humano, rechazados y ocasionar mayores perjuicios.
4. Los vaivenes de la moda
 Nos referimos al típico caso de los directivos que asisten a un curso de DO y llegan emocionados, convencidos de que su empresa es la ideal para implantar los programas, además de que suponen que la competencia también los aplicará y no desean estar "fuera de moda". Estos directivos se desencantan rápidamente de los programas ya que no ven resultados o "no son lo que esperaban". Dan marcha atrás y concluyen que el consultor no realizó bien su tarea o que el DO es inútil.
5. La aspirina
 Hacemos otra analogía con el cuerpo humano, como cuando se toma una aspirina ante una dolencia para mitigarla en lugar de acudir al médico. En las empresas se puede solicitar al consultor que aplique cambios superficiales o "cosméticos". Por ejemplo, reuniones grupales pequeñas para abordar temas triviales, modificación del layout de la planta, incorporación de nuevo horario para que los colaboradores estén contentos, entre otras.
6. El remedio mágico
 Lamentablemente, cuando las organizaciones se encuentran inmersas en graves problemas, que amenazan incluso su supervivencia, se piensa que al aplicar programas de DO los problemas se solucionarán como "por arte de magia". Y, aunque ello es posible, el DO es un proceso planeado que tiene una clara metodología establecida y que puede llevar tiempo para vislumbrar resultados en un corto plazo.
7. La ceguera de taller
 Sucede cuando una organización se encuentre en una "burbuja", es decir, concentrada en sus propios procesos y problemáticas. En esta situación es difícil que pueda percatarse de los problemas y los colaboradores piensan que lo que les sucede es normal y podrán solucionarlo. Se pierde la dimensión sistemática que el DO podría ubicar y resolver.

¿Cuál de ellos se presenta en su empresa?

Preguntas clave para poder realizar una eficaz labor de consultoría de DO

I. Camino número uno: el entorno de negocio

¿Cuál es la situación general en cuanto a lo económico, social y legal?
¿Qué es lo que ha cambiado o está cambiando en concreto?
¿Existen problemas potenciales para el sector público o el privado?
¿Existen oportunidades potenciales en el sector público o privado?
¿Existen oportunidades para la explotación de mis habilidades o conocimientos especializados?
¿Hay oportunidades para aumentar mis habilidades y conocimientos?
¿Qué es lo que puedo hacer inmediatamente para demostrar que puedo ser de utilidad?
¿Qué sectores u organizaciones debería enfocar?

II. Camino número dos: la competencia

¿En qué se están concentrando los competidores?
¿Debería subir a bordo del mismo barco?
¿Tengo o puedo obtener conocimiento relevante?
¿Puedo ofrecer un valor añadido excepcional?
¿Qué es lo que hace que la gente compre a los competidores?
¿Qué es lo que puedo ofrecer para conseguir una ventaja?
¿Quién puede sentirse específicamente atraído por mi oferta?
¿Cuáles son los puntos fuertes clave de la competencia?
¿Cómo puedo combatirlos?
¿Quién preferirá exactamente mi oferta?
¿Cuáles son los puntos débiles clave de los competidores?
¿Tengo puntos fuertes en estas áreas?
¿Cómo puedo explotarlos?
¿Cómo haré para que mi oferta parezca creíble?
¿Existe la posibilidad de que un proyecto ejemplar me haga famoso?
¿Qué oferta singular puedo hacer?
¿Quién la comprará?
¿Cuál es la forma mejor y más económica de venderla?
¿Debería buscar la manera de trabajar con la competencia en lugar de contra ella?
¿Existe la posibilidad de una alianza estratégica?
¿Qué es lo que tengo que ofrecer?
¿Quién lo compraría?
¿Cómo llego hasta los clientes potenciales?
¿Estoy seguro de que sería mejor que lo hiciera solo?

III. Camino número tres: su oferta singular

¿Qué es lo que me hace diferente?
¿Cuál es mi experiencia singular?
¿Cómo puedo hacer que mis habilidades y conocimientos parezcan singulares?
¿Cuáles son mis creencias y valores centrales?
¿Cuál es la imagen que intento crear?

- ¿La de una compañía local que satisface necesidades locales?
- ¿Conocimiento y actividad globales?
- ¿Un servicio Rolls-Royce a precio de Ford?
- ¿Una orquesta de un solo hombre con un gran nombre?
- ¿Líder de precios?

- ¿Una personalidad nada habitual?
- ¿Una consulta profesional altamente especializada?

Consejos relacionados con el efecto del DO en el mundo actual

A continuación citaremos algunas formas novedosas de crear una atmósfera para el cambio que pueden revestir especial importancia en el entorno actual de las organizaciones. Estas citas fueron seleccionadas pensando en la turbulencia del entorno en el cual nos encontramos actualmente:

1. No nos sintamos satisfechos con la situación actual de las organizaciones.
2. Veamos el cambio como una oportunidad para mejorar.
3. Haga usted campaña con todos los integrantes de la empresa para venderles la idea acerca de las bondades del cambio.
4. ¡No los deje solos! Bríndeles apoyo para el cambio.
5. ¡No pierda la brújula del cambio! Defina con claridad los objetivos del programa.
6. No escatime en compensar los logros que se obtengan del proceso de cambio.
7. Tenga siempre presente que debemos mantener el entusiasmo en el programa de cambio.
8. Permita que los integrantes de la organización bauticen el programa.
9. ¿Cuál debe ser el perfil del profesionista del tercer milenio?

Cuarenta dinámicas de apoyo para el consultor de desarrollo organizacional

I. Inicio del desarrollo

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a un equipo a aplicar el enfoque de este libro a su propia situación de trabajo. Como se trata de un taller corto, permite que quienes toman decisiones acerca del uso de la energía humana en la empresa, exploren las ideas en este libro y decidan cuáles son los pasos para ponerlas en práctica.

Participantes

Todos los que tienen responsabilidad o influencia sobre la participación de la gente en la empresa son candidatos, de preferencia de criterio amplio e influyentes. Algunas personas tal vez no podrán unirse al principio por razones políticas, pero deben involucrarse lo más pronto posible y tener también la mayor participación.

Ayuda, pero no es esencial, que un participante actúe como observador. Él no toma parte en la actividad excepto para ver cómo suceden las cosas. Al final de la sesión, el observador reporta lo que ocurrió durante el taller.

Materiales

Papel, lápices, marcadores, cinta para cubrir y un rotafolio, cuando sea necesario.

Tiempo y escenario

El taller dura dos horas, aunque una sesión de un solo día es un buen principio. El local debe estar lejos de las preocupaciones de la oficina y los teléfonos. Un retiro de un fin de semana en un hotel lejano es ideal.

Preparación

Quince días antes de iniciar el taller, pida a cada participante que lea esta obra. Los participantes deben haber completado el cuestionario sobre bloqueos del capítulo 5 y haber computado sus puntajes.

Proceso

Al iniciar, explique el formato del taller, distribuya varias hojas en blanco a cada participante y luego pida que escriba lo que él o ella quiera ver como resultado de la experiencia.

Las metas y las expectativas de cada individuo se anotan en un rotafolio, se pega la hoja en la pared y se comparte con todo el grupo. Después, el grupo identifica los tres puntos más significativos que se mencionaron. Estos se dan a conocer por separado y se dejan en la pared durante las sesiones como un recordatorio de las metas generales del taller. (Esta fase dura aproximadamente 90 minutos.)

Pida a todos entregar sus puntajes (en forma anónima, si prefieren) sobre el cuestionario de bloqueos. Hagan una lista de los 10 bloqueos del cuestionario en un rotafolio y pongan los puntajes de cada participante junto al bloqueo correspondiente. Luego compute y cuantifique los puntajes promedio de todo el grupo y ponga los dos bloqueos que tienen puntajes más altos. El grupo entonces decidirá si los bloqueos que tienen los puntajes más altos son los más significativos para la organización en ese momento. Si hay desacuerdo, el grupo habla de los que considera son los dos bloqueos primordiales (se debe emplear por lo menos una hora en esta fase).

Divida el grupo en pares (si sobra alguna persona puede ir con cualquier grupo) y pida a cada pareja hacer una lista de incidentes que muestren los dos bloqueos primordiales para la organización. (Esta fase dura por lo menos una hora.)

Cuando se ha completado la lista de cada pareja, el grupo entero vuelve a reunirse para discutir las listas. Al mismo tiempo, haga una enumeración de todos los puntos e indique los que son importantes en particular, subrayándolos. Entonces, el grupo entero habla de la visión general y hace otra lista de los seis puntos principales en los que se debe trabajar. (Esto toma aproximadamente una hora.)

El grupo vuelve a dividirse en parejas y cada una trabaja con las actividades y el texto de esta obra para obtener una lista detallada de sugerencias sobre el mejoramiento de la organización. Esta lista debe especificar lo que hay que hacer, quiénes están involucrados, qué recursos se necesitan, cuándo se empezará el trabajo y, el más importante, el propósito. (Esta fase dura unas dos horas.)

El grupo entero se reúne y habla de las ideas de cada pareja, que se han escrito detenidamente en un rotafolio. El grupo decide cuáles de las actividades desea intentar en forma colectiva. Después, el grupo entero o numerosos subgrupos pueden planear con más detalle qué se va a hacer, quién lo va hacer, con qué táctica, qué recursos se requieren, cuándo se va a evaluar, y cuándo será la próxima reunión del grupo.

Después de la etapa de planeación colectiva, pida a cada gerente que dedique una hora a solas a considerar su propia situación y decidir lo que quiere que logre su departamento.

En la reunión final del grupo total, el observador, si se nombró uno, hace un reporte sobre las sesiones. El grupo entero evalúa y procesa la experiencia y cada gerente comparte con el grupo lo que él personalmente piensa alcanzar.

II. Cambiar o no cambiar

Propósito

Cuando se advierte la necesidad de un cambio, siempre habrá argumentos en pro y en contra de este cambio. Tal problema muchas veces se puede atacar de manera racional con el uso de un método desarrollado por Kurt Lewin llamado “El analista de campos de fuerza”, que describe las fuerzas que trabajan en pro y en contra del cambio (fuerzas impulsoras y fuerzas de resistencia, respectivamente). Esta actividad fue diseñada para ayudarle a identificar esas fuerzas, reducir las

fuerzas de resistencia e incrementar las fuerzas impulsoras. Si sigue este proceso, las probabilidades de realizar los cambios que requiere deben aumentar de modo considerable.

Participantes

Esta actividad puede llevarse a cabo individualmente, en pareja o en grupos.

Tiempo aproximado: una hora.

Proceso

1. Primero, seleccionar un problema que tiene que solucionar, pero no sabe cómo. Esta actividad es más útil si otras personas o grupos están involucrados en el problema.
2. Use hojas separadas para apuntes, y termine cada paso antes de comenzar el siguiente.
3. Identifique el problema según su manera de verlo ahora y descríbalo por escrito.
4. Ahora defina el problema en términos de *a*) la situación actual y *b*) la situación que quisiera ver cuando el problema se haya resuelto.
5. Haga una lista de las fuerzas que se oponen al cambio (fuerzas de resistencia). Ahora haga una lista de las fuerzas que favorecen el cambio (fuerzas impulsoras). Estas fuerzas pueden ser personas, finanzas, factores externos, etc. Cualquier cosa que inhiba o incremente su habilidad de llevar a cabo un cambio.
6. Subraye las fuerzas que le parezcan más importantes.
7. Para cada fuerza de resistencia subrayada, haga una lista de los factores que pueden reducir o eliminar esa fuerza.
8. Para cada fuerza impulsora subrayada, haga una lista de los factores que podrían incrementarla.
9. Determine los pasos de acción más prometedores que seguiría para resolver su problema y los recursos disponibles para ayudarlo.
10. Vuelva a examinar sus pasos de acción y póngalos en secuencia, omita cualquiera que no parezca encajar en sus metas generales: pasos de acción, cuándo, cómo.
11. Evalúe la experiencia por su efecto total y aplíquela a su problema.

III. Primeras impresiones

Propósito

La actividad está diseñada para examinar cómo se siente la gente de nuevo ingreso en la organización.

Proceso

1. Dar a cada una de las personas que serán contratadas por su organización próximamente, dos hojas de papel que dividen los siguientes dos días en intervalos de 30 minutos.
2. Explique el propósito de la actividad y pídales anotar en el papel: *a*) dónde se encuentran, *b*) qué están haciendo y *c*) qué están sintiendo, durante cada media hora en el trabajo durante los siguientes dos días (vea la hoja de muestra del diario).
3. Explique por qué se necesita esta información y asegure el anonimato de la misma. También procure que a estas personas no se les dé un trato especial.
4. Cuando se hayan completado las hojas del diario, examínelas y haga una lista de cinco mejoramientos que podrían facilitar la introducción de un empleado en la organización.
5. Platique estas ideas con los administradores, los supervisores y el resto del personal relacionado, y vaya hacia un compromiso de mejorar.
6. Repita la actividad cuando sea necesario con otro grupo de empleados nuevos.

Cuadro 16.1 Diagrama de selección sistemática

Cualidades	Esenciales	Deseables
1. Físicas • Apariencia • Edad • Salud		
2. Mental • Inteligencia • Motivación		
3. Formación • Educación • Capacitación • Logros		
4. Experiencia de trabajo • Relevante • Estable		
5. Otros puntos		

IV. Entrevistas de selección

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a ver si las prácticas sistemáticas de selección pueden mejorar los procedimientos de entrevista de su organización.

Proceso

1. Invite a una reunión a todos los que realmente contratan gente nueva en su organización y pídales que usen este experimento de selección sistemática, poniéndola a prueba cada vez que recluten empleados nuevos.
2. Pida a cada entrevistado pensar sobre la vacante de la siguiente manera: "¿Cuáles son las cualidades esenciales y las deseables que necesitará el nuevo empleado?", y anótelas en el "Diagrama de selección sistemática" (cuadro 16.1).
3. Después entreviste al solicitante, siguiendo los pasos en el diagrama, tachando cada punto cuando procede.
4. Una vez que haya terminado el diagrama decida si este modo más sistemático de contratar tiene algún beneficio para su organización.
5. Cuando haya intentado este método unas cuantas veces, llame a otra reunión y decida si el grupo considera que el procedimiento es benéfico.

V. Los que se van

Propósito

Esta actividad le puede ser útil si a usted le preocupa una rotación excesiva o los altos costos del *staff* e intenta adquirir información sobre la gente que se va de su organización. Ya que esto requiere de cierto trabajo de detective para encontrar los hechos, este tipo de proyecto es una buena experiencia de desarrollo para un gerente joven, que va desarrollando una carrera ascendente en la organización.

Proceso

1. En la "Hoja de trabajo de los que se van" (cuadro 16.2), hemos puesto categorías de empleados comunes a muchas organizaciones. Para hacer la lista más relevante para su propia organización, agregue las categorías que pertenecen a su tipo de empresa. Luego revise sus archivos, y en unas hojas por separado ponga el nombre (o el número de nómina) de cada persona que trabajó en su organización hace aproximadamente 12 meses y divídalas en sus respectivas categorías. Escriba el número total de personas empleadas en cada categoría en la columna A de la hoja de trabajo.
2. Verifique en sus registros cuántas de estas personas siguen trabajando en la organización y cuántas se han ido. Ponga el número de personas que se han ido en cada categoría en la columna B de la hoja de trabajo.
3. Para determinar el porcentaje de rotación para cada categoría de empleado, termine la ecuación en la columna C de la hoja de trabajo.
4. Cuando haya determinado el porcentaje de rotación para cada categoría, identifique las tareas en las cuales la rotación parece un problema y por qué.
5. Una investigación más profunda revelaría las diferencias entre los que se quedan y los que se van (como edad, estado civil, estatus del puesto, currículum vitae, nacionalidad, etcétera).

Cuadro 16.2 Hoja de trabajo de los que se van.

	A Total de empleados hace un año	B Total de los que ya no son empleados	C Porcentaje de rotación del staff B/A × 100
Gerentes			
Supervisores			
Artesanos			
Operadores			
Vendedores			
Técnicos			
Operadores			

VI. Entrevista en equipo

Propósito

Esta actividad explora los beneficios de un enfoque de equipo en la selección de personal.

Proceso

1. Elija un conjunto de entrevistas apropiadas para involucrar a tres o cuatro personas en el proceso de selección. Esta puede ser una entrevista verdadera o conducida por candidatos simulados.
2. Divida a los entrevistadores en dos equipos.
3. Pida a cada equipo entrevistar a los solicitantes y llegar a una selección de equipo.
4. Cuando los dos equipos han hecho una selección reúnalos para compartir sus puntos de vista y sus elecciones.
5. Discuta si el enfoque de equipo trajo alguna ventaja en el proceso de selección, y si la selección final hubiera sido la misma si se hubiera seguido el procedimiento normal.
6. Considere si debe recomendar enmiendas a su proceso normal de selección.

VII. El árbol de la compañía

Propósito

Diseñado para aclarar la organización formal de una empresa. Esta actividad averigua cómo es vista la estructura organizacional por varias personas desde sus posiciones dentro de esa estructura. También proporciona una base para discutir las diferentes percepciones.

Explicación

Esta actividad se basa en una parábola antigua acerca de un grupo de ciegos que encuentran a un elefante en su camino.

Un ciego siente la pata del elefante y dice: "Un elefante es como un árbol". El segundo ciego toca la oreja del elefante y dice: "Estás equivocado, un elefante es como un abanico". El tercer ciego toca el costado del elefante y dice: "Los dos están equivocados. Un elefante es como un muro". El cuarto de los ciegos sostiene la cola y dice: "Está claro que ninguno de ustedes ha logrado la comprensión. Un elefante es como una cuerda".

Cada hombre creyó que su percepción era la más acertada, pero el verdadero cuadro era una combinación de todos los puntos de vista.

Proceso

Etapa uno

Los integrantes de la alta gerencia o los directores de la empresa se reúnen para discutir sus conceptos de estructura de la organización y las líneas de responsabilidad. Preparan un árbol de la compañía y un organigrama que representa la percepción que tiene la gerencia de la organización formal dentro de la empresa.

Este organigrama puede parecerse a la figura 16.1. El organigrama como tal no se da a conocer en esta etapa porque el siguiente paso consiste en revisar las percepciones de los demás en la organización.

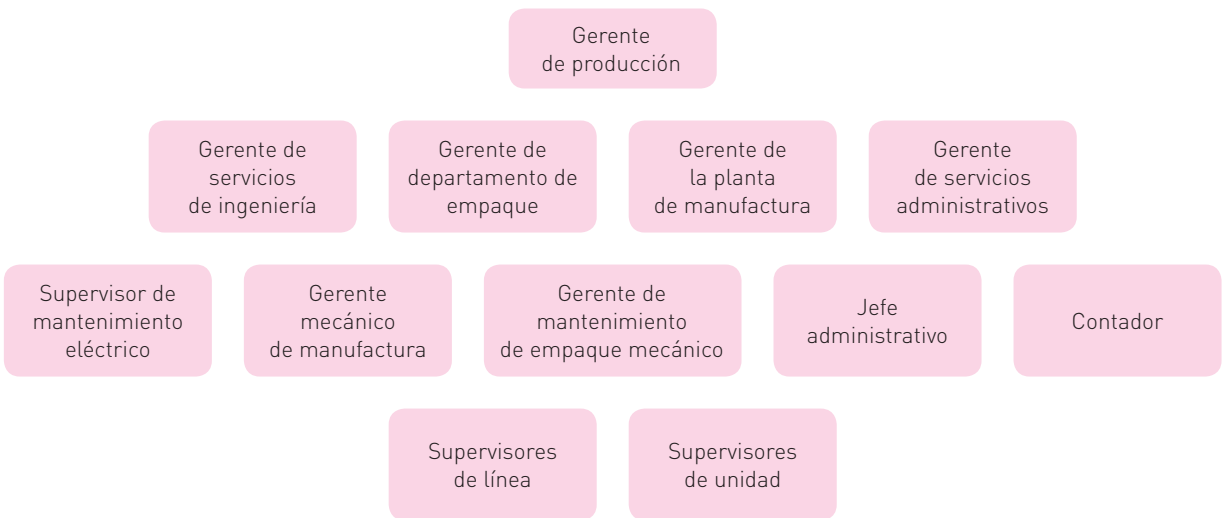


Figura 16.1 Ejemplo del modelo de árbol de la compañía.

Etapa dos

Haga suficientes copias de la "Hoja de estructura de la compañía" y repártalas entre todas las personas incluidas en el árbol de la empresa. Invite a cada persona relacionada a que complete la hoja y la devuelva al gerente general o a los directores, quienes hayan organizado el organigrama.

Hoja de estructura de la compañía

Nombre de mi puesto: _____

Personas ante quienes soy responsable: _____

Personas que son responsables ante mí: _____

Comentarios personales sobre nuestra estructura organizacional: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Etapa tres

Los de la alta gerencia examinan cada hoja de estructura y la comparan con sus propias percepciones del árbol de la compañía. En este momento se identifican las rarezas, los malentendidos y las conclusiones erróneas.

El grupo entonces discute las siguientes cuestiones:

1. ¿Hay discrepancias o brechas en nuestra estructura organizacional?
2. ¿La estructura actual es la mejor para nosotros?

Si se hace alguna modificación en la estructura de la compañía como resultado de la discusión, el grupo forma una representación final del árbol de la compañía.

Etapa cuatro

Se lleva a cabo una junta de accionistas para definir la posición de cada persona y contestar a la pregunta respecto a "quién hace qué".

VIII. Organización y gente

Propósito

Esta actividad está diseñada para mostrar el efecto de la organización de su empresa sobre los empleados. Si después de estudiar el proceso siente que este enfoque no funcionaría en su organización, es probable que sea útil considerar el bloqueo 8, "Filosofía administrativa inapropiada" (vea el Cuestionario Bloqueos en el capítulo 5).

Proceso

1. Invite a personas que normalmente trabajan juntas —que representen todos los niveles de la empresa, es decir, desde el gerente hasta la recepcionista— a que formen pequeños grupos de discusión y pida que hablen acerca de las siguientes cuestiones:
 - ¿Cuáles son los buenos detalles que tiene la organización actual de la empresa?
 - ¿Cuáles son los malos detalles que tiene la organización?
 - ¿Cómo podríamos mejorar la organización para ayudar a la gente a colaborar de manera más efectiva?
2. Dígales a todos honestamente lo que piensa hacer con la información y también enfatice que por lo menos dos horas son óptimas para que analicen la información con detenimiento. Nombre a un secretario en cada grupo para hacer una lista de las sugerencias importantes.

 Si es la primera vez que ha pedido a sus empleados que contribuyan con ideas de este tipo, naturalmente se mostrarán a la defensiva y con resistencia al principio. Pero una retroalimentación abierta de sus empleados y compañeros de trabajo puede revelar innumerables ideas útiles, que ahorran tiempo y dinero, al mostrar cómo pueden realizarse mejor las cosas.
3. Cuando varios grupos de trabajo han completado sus listas para las preguntas, tiene dos opciones: dedicar un día a solas para pensar en sus puntos y decir lo que quiere hacer, o bien —y esta es la mejor opción—, hacer una lista de los apuntes de cada grupo con un marcador en un rotafolio, poniendo todas las hojas en la pared de la sala de juntas, e invitar al personal de la dirección a una reunión de dos horas.

 En la reunión, explique que los puntos de vista fueron recibidos de sus empleados como respuesta a preguntas sobre la naturaleza de la organización de su empresa. Pida al grupo su opinión y discutan cada punto por separado, y decidan si deben llevar a cabo alguna acción para mejorar sus condiciones de trabajo. Planee una reunión de dos horas cada semana hasta que el grupo esté satisfecho de que todos los asuntos se han discutido.

IX. Tecnología y estructura

Propósito

Esta actividad ayudará a determinar el impacto de la tecnología sobre la manera en que su empresa está organizada y le ayudará a decidir si su organización es la más apropiada.

Proceso

1. Haga copias del "Diagrama de tecnología y estructura" (cuadro 16.3) y distribúyalas entre un equipo selecto de evaluación, de preferencia jefes de departamento con opiniones diversas.

2. Pida a cada miembro que complete el diagrama y que traiga la hoja completa a una reunión del grupo, en la que se verá el enfoque de la distribución.
3. En la primera reunión muestre los diagramas y hable de sus implicaciones. Pida a cada miembro del grupo que haga un escrito sobre una de las cinco preguntas en la lista final de la actividad. Si el grupo es grande, se puede formar un equipo de estudio para manejar cada pregunta.
4. Después de un periodo de aproximadamente seis semanas, el equipo de revisión se vuelve a reunir para leer los estudios. Deben hacer propuestas claras a quienes tienen el poder de influir sobre la manera en la que está organizada la empresa.

Instrucciones para el uso del diagrama de tecnología y estructura (cuadro 16.3)

1. Tiene un total de 10 puntos para cada columna vertical. Lea cada descripción, vea qué tipo —A, B, C o D— es más acorde con su propio trabajo.
2. Distribuya los 10 puntos entre una o más descripciones según lo considere. Cuando haya llenado la primera columna vertical, complete los mismos pasos para las siguientes tres.
3. Favor de completar y retener este cuadro en preparación para una reunión en grupo.

Cuadro 16.3 Diagrama de tecnología y estructura

	A Yo en mi trabajo	B Mi grupo de trabajo	C Mi departamento	D Mi compañía
Descripción del trabajo (es decir, tecnología).				
Tipo A: orientación artesanal por proyectos. Algo de innovación.				
Tipo B: predecible, a veces algo complejo, repetitivo y continuo.				
Tipo C: inseguro, de cambios rápidos, requiere alta creatividad y mucho riesgo.				
Tipo D: da servicio en el cual la imagen, el estilo y el ambiente son importantes.				
	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos	Total: 10 puntos

Preguntas sobre tecnología y estructura

1. ¿Qué tan bien se adecua nuestra organización a la tecnología con la que tenemos que operar?
2. ¿Podríamos reorganizar de manera que no se incrementen las contribuciones de la gente?
3. ¿Cómo podrían organizarse los departamentos de manera diferente?
4. ¿Nuestras unidades son de un tamaño inadecuado para proporcionar trabajo significativo?
5. ¿Nuestro estilo administrativo cubre las necesidades de nuestra tecnología?

X. Opciones organizacionales

Propósito

Esta actividad sirve para examinar las varias formas posibles de organización que están disponibles y para discutir posibles cambios.

Proceso

1. Reúna a un grupo de personas que puedan influir en la manera en la que está organizada la compañía y distribuya una copia de la "Hoja de opciones organizacionales" a cada miembro.
2. Pida a cada persona poner un círculo en el número que mejor represente la forma de organización en su empresa actualmente.
3. Cuando se hayan evaluado las hojas, trate de computar un promedio de grupo.
4. Después discutan, factor por factor, los méritos de ir hacia la izquierda o hacia la derecha para cada punto.

Considere la organización como está formada actualmente y ponga un círculo en el número que según usted representa mejor el estado actual de las cosas en cada factor.

Cuadro 16.4 Hoja de opciones organizacionales

Centralización	1	2	3	4	5	Descentralización
Pirámide alta	1	2	3	4	5	Pirámide baja
Estructura funcional	1	2	3	4	5	Unidades integradas
Autoridad de una sola línea	1	2	3	4	5	Autoridad de matriz
Unidades autónomas	1	2	3	4	5	Unidades dependientes
Administración individual	1	2	3	4	5	Administración colectiva
Trabajos claramente definidos	1	2	3	4	5	Trabajos flexibles
Alta creatividad	1	2	3	4	5	Baja creatividad

XI. La auditoría de control

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a determinar si en las decisiones se considera el nivel correcto de toma de decisiones y con la información adecuada.

Proceso

1. Pida a cada gerente en su empresa que complete una copia del "Cuestionario de control administrativo", luego reúna las respuestas.
2. Llame a todos los involucrados a una junta de decisión de dos horas.
3. Cada gerente puede repetir el proceso con los que se reportan con él, si lo considera apropiado.

Cuestionario de control administrativo
El siguiente cuestionario tiene el propósito de recopilar información y opiniones sobre los sistemas de control administrativo —en particular, cómo se toman las decisiones—.
Responda a las siguientes preguntas en una hoja, con toda la apertura y el detalle que considere apropiados.
1. ¿Qué actividades son críticas para nuestra operación exitosa?
2. ¿Qué tan bien están manejando cada actividad nuestros sistemas actuales de control?
3. Proporcione ejemplos de todos los incidentes que recuerde de fallas de control.
4. ¿Qué información adicional necesita para hacer mejor su trabajo?
5. ¿Qué funciones tienen problemas ya sea de sobrecarga o de falta de control?
6. ¿Qué propone usted para mejorar la calidad y la efectividad de control dentro del departamento y también en la organización?

XII. El uso de consultores

Propósito

Muchos administradores son bombardeados por supuestos ayudantes, consejeros o consultores. Aunque la relación entre la compañía y el consultor muchas veces resulta decepcionante, a veces los resultados son muy valiosos. Esta actividad le ayudará a obtener el máximo beneficio de su inversión en la consultoría.

Proceso

1. Use la parte A de la "Lista de Chequeo de Consultoría" en una junta gerencial para discutir si se requiere ayuda externa en una situación específica.
2. La parte B debe estudiarse en relación con los consultores que están contemplando contratar.

Parte A. ¿Qué ayuda necesitamos?	Parte B. Discusión con el consultor
1. ¿Cuál es el problema?	1. ¿Qué experiencia relevante tiene?
2. ¿De quién es el problema?	2. ¿Realmente se interesa en comprender nuestros problemas?
3. ¿Cuáles son los síntomas?	3. ¿Hace que pensemos y actuemos de manera diferente?
4. ¿Que pasaría si desapareciera el problema?	4. ¿Será aceptable para nuestro personal?
5. ¿Cuánto nos está costando el problema?	5. ¿Se plantea objetivos realistas?
6. ¿Qué tanto nos beneficiará solucionar el problema?	6. ¿Cómo vamos a evaluar el éxito?
7. ¿Podemos solucionar el problema internamente?	7. ¿Quién o qué será desarrollado con este proyecto?
8. ¿Necesitamos aprender a solucionar este tipo de problemas nosotros mismos?	8. ¿Cuál será el costo probable en términos de honorarios y esfuerzo de nuestra parte?
9. ¿Qué objetivos debemos fijar para el consultor?	9. ¿Los intereses primordiales del consultor serán los suyos o los nuestros?
10. ¿Cómo podemos usar las habilidades del consultor para beneficio nuestro?	

XIII. ¿Cómo controlamos?

Propósito

Esta actividad está diseñada para examinar si el control se percibe como de apoyo o inhibitorio. Es una buena actividad para un grupo de trabajo, aunque puede ser adaptada para trabajar dentro de la organización total.

Proceso

1. Haga copias del cuestionario "¿Cómo controlamos?", y pida a las personas que lo respondan en privado.
2. Recopile los puntajes y calcule el promedio. Si el promedio es más de ocho, tal vez tenga problemas de control y debe considerar seriamente la posibilidad de trabajar con algunas otras actividades para incrementar el involucramiento.
3. Use el cuestionario otra vez más adelante para ver cómo está progresando.

El siguiente cuestionario está diseñado para ver qué tanto nos sentimos controlados o no controlados, y si sentimos que tenemos suficiente control personal sobre nuestro propio trabajo.

Cuestionario ¿cómo controlamos?		
Conteste cada punto, marcando uno de los dos cajones. Después sume los incisos marcados para sacar el total para cada columna vertical. Cada respuesta en la columna del lado derecho cuenta como 2 puntos, cada respuesta del lado izquierdo deja 0 puntos. La respuesta en que exista indecisión genuina cuenta como 1.		
¿Quién tiene la responsabilidad de mi desempeño?	() yo	() otro
Me gustaría que me controlaran.	() más	() menos
Me gustaría tener conversaciones con mi jefe.	() más frecuente	() menos frecuente
El control es la principal función administrativa.	() falso	() cierto
La gente trabaja mejor cuando se controla.	() poco	() estrictamente
Mi jefe delega.	() adecuadamente	() insuficiente
La toma de decisiones debe delegarse con más frecuencia.	() cierto	() falso
Siento que puedo hacer mi trabajo correctamente.	() cierto	() falso
Siento que tomo una parte importante en la toma de decisiones de la empresa.	() cierto	() falso
Tengo una idea clara sobre por qué hacemos las cosas.	() cierto	() falso
(0 puntos de cada uno):		
(2 puntos de cada uno):		
Agregue un punto por cada pregunta no contestada:	()	
Total de puntos:	()	
Dé a conocer sólo el subtotal. Guarde sus respuestas individuales, a menos que quiera destruirlas.		

XIV. Los límites de la autoridad

Propósito

A veces encontramos que los administradores, en particular los de la gerencia media y los supervisores, realmente toman pocas decisiones independientes. Si usted sospecha que es el caso en su organización, intente esta actividad diseñada para ver si los administradores y los supervisores realmente toman las decisiones o si solo responden a instrucciones de otros.

Tiempo requerido: esta actividad es algo compleja y se requieren dos horas y media para la entrevista a cada persona (incluye el tiempo necesario para analizar los resultados).

Proceso

1. Inicie por el primer nivel jerárquico entrevistando al gerente general y haga una lista de todas las decisiones que toma en una semana normal. Se hace una lista de las decisiones excepcionales que toma en una hoja por separado. Después codifique cada decisión con las siguientes letras.
 A: significa autoridad total para actuar.
 B: significa autoridad total, pero delegada para actuar.
 A + R: significa autoridad para actuar, pero el administrador debe reportar su acción.
 R: significa que se requiere una recomendación, pero el administrador no tiene una verdadera autoridad para decidir.
 NR: significa ninguna autoridad para actuar ni para recomendar.
 I: significa irrelevante para el trabajo.
2. Después de haber asignado una letra a cada una de las decisiones que toma el administrador, sume el número de veces que ocurre cada letra y vea la proporción.
3. Continúe con el mismo procedimiento enfocándose en los niveles jerárquicos siguientes, pasando por todos los niveles gerenciales en la empresa, hasta que se hayan incluido todos.

4. Calcule el promedio del perfil de toma de decisiones de cada nivel. Esta información, cuando se expresa claramente, forma una base excelente para examinar las posiciones gerenciales genuinamente significativas dentro de la organización.

XV. Evaluación de necesidades de capacitación

Propósito

Esta actividad proporciona un medio para investigar un trabajo que será desempeñado por una nueva persona o que actualmente se está realizando de manera inadecuada.

Proceso

1. Distribuya copias de la "Hoja de necesidades de capacitación" a todos los empleados que saben acerca del trabajo en cuestión, tales como el supervisor, el gerente, la persona responsable de asignar la tarea, las recepciones del producto y, de ser posible, la persona que actualmente realiza la tarea.
2. Cuando haya recopilado esta información, es posible que pueda desarrollar un plan de capacitación.

Sin embargo, si el trabajo es particularmente difícil o importante y no es fácil de identificar lo que tiene que aprender la persona, puede ser necesario apoyarse en los servicios de alguien que entienda los métodos modernos de capacitación, como un especialista, para ver el problema.

Si es posible, llame a alguien dentro de la organización, pero si no existe alguien disponible, seguramente requerirá del apoyo de un consultor.

Cuadro 16.5 Hoja de necesidades de capacitación

Nombre del puesto:
¿Por qué existe este puesto?
¿Cómo sabemos que este trabajo se está realizando en forma correcta?
¿Cuáles tareas hay que realizar?
¿Qué debe aprender la persona que tiene esta responsabilidad para hacer bien su trabajo?

XVI. ¿Qué tiene que aprender?

El siguiente cuestionario tiene la intención de identificar el estilo actual de administración en su organización y su estilo preferido de administración.

Lea cada pregunta y ponga la letra A sobre el número que mejor refleje la actitud *actual* respecto de la gente que trabaja para la organización. Ahora considere la que crea que *debe ser* la actitud de la administración e indíquelo con la letra B.

Cuestionario teoría "X"–teoría "Y"		
A la persona promedio intrínsecamente le disgusta el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El trabajo es tan natural como el descanso para la gente.
A las personas se les tiene que dirigir en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente ejercerá por sí misma la discreción y el control.
La gente desea evitar la responsabilidad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente disfruta la verdadera responsabilidad.
La gente siente que el logro en el trabajo es irrelevante.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El logro es un valor muy alto para la gente.
La mayoría de la gente es torpe, no creativa.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La mayoría de la gente tiene un gran potencial, imaginación y creatividad.

(*continúa*)

(*continuación*)

Cuestionario teoría "X"–teoría "Y"		
El dinero es la única razón verdadera para trabajar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El dinero es sólo una parte de los beneficios del trabajo.
A la gente le falta el deseo de mejorar la calidad de su propia vida.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	La gente tiene una verdadera necesidad de mejorar la calidad de su vida.
Tener un objetivo es una forma de presión.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los objetivos son bien recibidos como ayuda a la efectividad.

XVII. Planeación de la sucesión

Propósito

Es necesaria la planeación de la sucesión porque las organizaciones pueden sobrevivir por un tiempo indefinido, mientras la gente envejece y finalmente se retira. Todos tendrán que ser reemplazados algún día en la organización y, aunque es difícil pensarlo, es de una importancia crítica ver de dónde saldrá esa gente mañana.

Esta actividad le permitirá examinar si hay problemas asociados con el mantenimiento del *staff* de su organización en el futuro.

Proceso

1. Haga copias de la "Hoja de planeación de sucesión" (cuadro 16.6) o diseñe una usted mismo.
2. En la primera columna haga una lista de todos los puestos de gerentes y supervisores, y los nombres de los actuales ocupantes.
3. Luego, haga una lista de los demás trabajos clave (y los nombres de los empleados) que tomarían más de tres meses para aprenderlos bien o dónde sería un verdadero problema reemplazar a la persona que ocupa el puesto en la actualidad.
4. Revise las columnas en la hoja que mejor representa la cantidad de tiempo que cada empleado permanecerá en ese puesto. También llene la última columna —la persona que tiene más probabilidad de ocupar el puesto— para cada trabajo.
5. Por último, haga una lista de los empleos que espera crear en el futuro.

Si los mismos nombres aparecen varias veces en la última columna, debe empezar a preocuparse. Si la cantidad de huecos es mayor que la que se considera aceptable, las implicaciones de cada caso deben considerarse por separado.

Después de revisar los resultados de la "Hoja de planeación de sucesión", puede encontrar que sus problemas tienen solución con una planeación y capacitación cuidadosas. Sin embargo, si los problemas parecen grandes, tal vez necesite un buen consejo. Cuanto más grande es la brecha entre las necesidades futuras de la compañía y sus recursos humanos disponibles, más grave es el problema.

Cuadro 16.6 Ejemplo de hoja de planeación de sucesión

Puesto Nombre	Es probable que el empleado siga aquí dentro de:					
	1 año	2 años	3 años	5 años	10 años	Nombre de la persona que puede tomar el lugar
Gerente de supervisión						
Otros puestos clave						
Posibles nuevos empleos						

XVIII. Planeación a largo plazo

Propósito

Un plan a largo plazo puede ser una guía de operación muy valiosa o una ficción irrelevante. Esta actividad le permitirá conocer hasta qué grado sus procedimientos actuales de planeación a largo plazo satisfacen las expectativas de sus administradores.

Proceso

Haga copias del "Cuestionario sobre planeación a largo plazo" y envíe una a cada gerente en la organización que se vea afectado de manera directa por el plan para el futuro.

Cuando le hayan devuelto los cuestionarios, determine el promedio, asigne cinco puntos por una respuesta "A", cuatro por una "B" y tres por una "C".

Si el promedio total es menos de 25 puntos, lo cual sugiere una mala planeación a largo plazo, habrá que formar un grupo de proyecto de más capacidad para investigar el proceso de planeación.

Considere la siguiente escala: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2 y E = 1.

Cuestionario sobre planeación a largo plazo
El propósito de este cuestionario es descubrir hasta qué grado el actual plan a largo plazo satisface las necesidades de los gerentes. Los resultados pueden requerir una investigación más profunda del proceso de planeación. **Instrucciones:** marque el cajón que más se aproxime a su experiencia actual, siendo A: completo acuerdo, B: de acuerdo, C: moderado acuerdo, D: desacuerdo, E: fuerte desacuerdo.
1. Siento que existe un completo apoyo del plan a largo plazo. A () B () C () D () E ()
2. Está claro que la alta gerencia toma decisiones basadas en el plan. A () B () C () D () E ()
3. Se asignan los recursos apropiados para la planeación. A () B () C () D () E ()
4. Para mí personalmente el plan tiene sentido. A () B () C () D () E ()
5. Se despliegan buenos planes a corto plazo de acuerdo con el plan a largo plazo. A () B () C () D () E ()
6. La organización está preparada para cambiar las cosas en forma sustancial de ser necesario. A () B () C () D () E ()
7. Me siento como una parte del proceso de planeación. A () B () C () D () E ()

XIX. Trabajo según instrucciones

Propósito

Mejorar la comunicación con el desarrollo de habilidades de observación para dar instrucciones y para escuchar. La actividad es útil en particular para los que dan instrucciones a otros de manera regular.

Participantes: cualquier número de grupos, de cuatro a seis participantes cada uno.

Proceso

1. El facilitador construye un modelo usando materiales disponibles. Piezas de Lego, dados o algún otro tipo de material para construir son una buena elección, la plastilina o incluso los

cerillos podrían usarse también. El diseño del modelo no debe ser tan sencillo que la comunicación del concepto sea fácil. Es bueno usar un total de 30 o 40 dados, piezas o cerillos.
2. Se elige un instructor de cada grupo y se le dan cuatro minutos para estudiar el modelo fuera de la vista del resto del grupo. Durante este tiempo, el instructor sólo puede observar; se puede determinar previamente si se le permitirá tomar apuntes y hacer dibujos. Es claro que no se le debe permitir complicar la tarea.
3. A cada uno de los otros miembros del grupo se le da un juego de materiales idénticos a los que se usaron en la construcción del modelo.
4. Entonces se invita al instructor a entrenar a los participantes en la construcción del modelo. Puede usar sólo palabras; no se permite que muestre dibujos ni ejemplos. Esta parte de la actividad tomará aproximadamente 10 o 20 minutos en proporción a la complejidad del modelo que se usó.
5. Los roles y los modelos se pueden cambiar para permitir a cada uno de los participantes actuar como el instructor.
6. Todos los miembros de cada grupo examinan el modelo original y los que han sido construidos, y el facilitador dirige una discusión sobre habilidades de observación, habilidades para dar instrucciones y habilidades para escuchar.

Siempre estoy relajado.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Siempre estoy muy tenso.
Siempre soy honesto y abierto.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Tiendo a manipular a los demás.
Estoy seguro acerca de mis valores personales.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	En gran parte me influyen los puntos de vista de los demás.
Fijo normas personales muy altas.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Fijo normas personales muy bajas.
Busco la retroalimentación.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Evito la retroalimentación.
Yo sigo las cosas hasta el final.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Yo opto por salir cuando el asunto se pone difícil.
Yo uso los puntos de vista contrarios.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Soy intolerante con los puntos de vista de otros.
Uso el conflicto en forma constructiva.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Evito el conflicto
Doy libertad a los demás.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Trato de restringuir la libertad de los demás.
Constantemente busco una visión personal más amplia.	I___I___I___I___I___I___I___I___I___I___I	Evito la visión personal.

XX. Actitudes administrativas: la escala X-Y

Propósito

Permitir a los administradores evaluar sus propias actitudes en relación con la escala X-Y.

Proceso

1. El facilitador invita a los participantes a completar la parte 1 de la escala **X-Y.**
2. Dé una miniconferencia sobre las suposiciones de Teoría X y Teoría Y, de McGregor (según el bosquejo del Bloqueo 8: La filosofía administrativa inapropiada, vea capítulo 5).
3. Los participantes terminan la parte II.
4. La parte I se califica según se indica en la "Hoja de direcciones para calificar".
5. Las calificaciones de las partes I y II se contrastan y el facilitador dirige una discusión basada en los resultados.

Cuadro 16.7 Actitudes administrativas: la escala X–Y

Nombre _____
Grupo _____

Parte I

Instrucciones: se describen los tipos de comportamiento que un gerente puede tener con sus subordinados. Lea con cuidado cada uno y marque con una X la acción que describe con más precisión lo que usted haría como gerente, siendo A: haría un esfuerzo, B: tiendo a hacerlo, C: tiendo a evitarlo, D: haría un gran esfuerzo para evitarlo.

1. Supervisar mucho a mis subordinados para conseguir mejor trabajo de ellos.
 A () B () C () D ()
2. Fijar las metas y los objetivos para mis subordinados y venderles los méritos de mis planes.
 A () B () C () D ()
3. Poner controles para asegurar que mis subordinados están haciendo el trabajo.
 A () B () C () D ()
4. Alentar a mis subordinados a fijar sus propias metas y a explorar objetivos.
 A () B () C () D ()
5. Asegurarse de que el trabajo de mis subordinados está planeado para ellos.
 A () B () C () D ()
6. Interrogar a mis subordinados a diario para ver si necesitan ayuda.
 A () B () C () D ()
7. Entregar los reportes en cuanto el trabajo está en dificultades.
 A () B () C () D ()
8. Presionar a mi personal para cumplir con el programa de ser necesario.
 A () B () C () D ()
9. Tener reuniones frecuentes para mantenerse en contacto con lo que está sucediendo.
 A () B () C () D ()
10. Permitir a los subordinados tomar decisiones importantes.
 A () B () C () D ()

La escala X-Y fue adaptada de un instrumento desarrollado por Robert N. Ford de AT&T para la capacitación interna de supervisores. Diez puntos fueron tomados del instrumento completo y la selección se basó en su aplicación a una gran variedad de empresas de capacitación.

Parte II

Instrucciones: lea las siguientes descripciones de las dos teorías de liderazgo y piense en sus propias actitudes hacia los subordinados. Indique en la siguiente escala dónde clasificaría sus propias actitudes básicas hacia sus subordinados en términos de las suposiciones de McGregor.

Teoría X _____ Teoría Y
10 20 30 40

Las suposiciones de la Teoría X:

1. El ser humano común siente un desagrado inherente respecto al trabajo y lo evitará si puede.
2. A causa de esta característica humana del desagrado al trabajo, a la mayoría de la gente se le tiene que forzar, controlar, dirigir y castigar para lograr que hagan un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos organizacionales.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad ante todo.

Las suposiciones de la Teoría Y:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir un esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá la autodirección y el control al servicio de los objetivos con los que está comprometido.
3. El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano común aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino también a solicitar la responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida, no sólo en unos pocos miembros de la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, los potenciales intelectuales del ser humano promedio se utilizan de manera parcial.

XXI. Perdidos en el mar

Propósito

Enseñar la efectividad de comportamiento con respecto a la búsqueda de consenso en grupos de tarea, por medio de experiencias comparativas, que abarcan tanto la toma de decisiones por grupos como por individuos. Esta actividad es útil, en particular, para demostrar la sinergia con grupos que están explorando conceptos de trabajo en equipo por primera vez.

Participantes

Se forman grupos de cinco a 12 participantes. Pueden dirigirse varios grupos simultáneamente. (Es más probable lograr resultados sinérgicos con grupos pequeños, por ejemplo, de cinco a siete participantes.)

Tiempo requerido: aproximadamente una hora.

Materiales

1. El facilitador distribuye dos copias de la "Hoja de trabajo individual" a cada participante y pide completar las formas en duplicado. Explica que deben trabajar en forma independiente durante esta fase.
2. Después de 15 minutos, el facilitador toma una copia de cada participante. La otra es para el uso del grupo.
3. El facilitador forma subgrupos y se dirige a diferentes áreas de trabajo en el salón. Les proporciona una "Hoja de trabajo de grupo perdidos en el mar" a cada una.

Dinámica adaptada de Paul M. Nemidoff y William A. Pasmore, "Perdidos en el mar: una tarea de consenso", en *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitator*, J. E. Jones y J. W. Pfeiffer (eds.), La Jolla, Ca.: University Associates, 1975, pp. 28–34. Usado con permiso del editor.

XXII. ¿Está bien ser más yo mismo?

Propósito

Hasta cierto grado todos sentimos la influencia de lo que los demás insinúan que debemos hacer. Esta actividad está diseñada para llevarnos hacia un comportamiento más auténtico.

Proceso

1. En el lado izquierdo de una hoja de papel, escriba una lista de los principales "debes" que afectan su comportamiento, tales como: debo tener éxito, debo portarme bien o no debo discutir con el jefe.
2. Cuando haya completado la lista, vea cada punto e identifique de dónde provino el mandamiento (por ejemplo, de sus padres, de sus maestros, del jefe, de los colegas, de la organización, de la cultura).
3. Junto a cada punto en la lista, apunte lo que sería su inclinación si no se le hubiera formulado el mandamiento. Utilice la frase "¿me hace sentir bien?".
4. Describa la actividad a alguien que le conozca y explique el significado de los puntos en las listas. Pida a su amigo comentarios y mientras hable él o ella, trate de no interrumpir más que para aclarar. En particular, evite ponerse a la defensiva y tome nota de cualquier actitud defensiva que surja.

XXIII. Primer encuentro

Propósito

Nuestra efectividad en el trabajo con los demás muchas veces mejora cuando los conocemos mejor. Esta actividad está diseñada para ayudar a la gente a conocer mejor a los demás.

Participantes

Esta actividad se conduce por parejas.

Tiempo requerido: media hora.

Proceso

La persona A hace una pregunta a la persona B, una que ella misma está dispuesta a contestar. Cuando la pregunta se ha contestado, los roles se cambian para que la persona B haga la misma pregunta a la persona A. Cada pareja pasa por las siguientes preguntas, en orden.

1. ¿Qué hace en su tiempo libre?
2. ¿Qué es lo que más disfruta en la vida?
3. Descríbase en una frase.
4. Si pensara en su vida como un libro, ¿cuál sería el título y de qué se tratarían los capítulos del futuro?
5. ¿Cuándo se siente más incómodo?
6. ¿Qué sentimientos tienen más importancia para usted?
7. Describa la vida de alguien que usted admira.
8. ¿Qué cosas quisiera lograr en su vida?
9. ¿Cómo se siente al hacer esta actividad?

XXIV. El proceso de mi carrera

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudarle a evaluar el progreso de su propia carrera.

Proceso

1. Prepare el "Diagrama de la carrera" (figura 16.2) y dibuje una línea para representar su nivel de éxito en el trabajo, tanto en el pasado como en el presente. Defina el éxito, permita que la línea se mueva de una manera que tenga más sentido para usted. Un diagrama grande le permitirá incluir más detalles. Termine su línea antes de seguir con la actividad.
2. Observe cada cambio de dirección en la línea y anote en una hoja de papel por separado por qué cree que ocurrió el cambio.
3. Cuando haya puesto en la lista y haya explicado todos los cambios, entonces observe y trate de hacer un resumen del patrón de su vida mediante un lema.

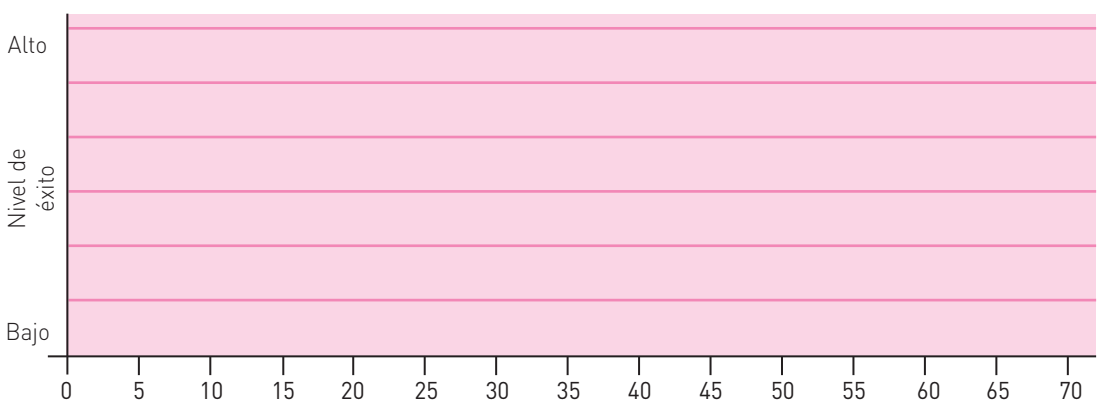


Figura 16.2 Diagrama de carrera.

Algunas oraciones típicas podrían ser: un principio prometedor, pero no pude seguirlo; después de cada ascenso, la vista se aclara; un avance lento en la vida; siempre "la regué".

XXV. Autoconsejería

Propósito

Esta técnica le ayudará a comprender sus propias actitudes y áreas de dificultad personal. Adicionalmente, podrá practicar un enfoque útil y creativo a la solución de problemas personales.

Materiales

Dispositivo para grabación de audio.

Tiempo requerido: una hora.

Proceso

1. Asegúrese de tener una hora completamente libre y arregle las cosas para permitirse estar solo y sin interrupciones.
2. Elija un problema o un asunto que sea un dilema personal para usted en la actualidad.
3. Grabe su voz describiendo el problema. Hable por lo menos cinco minutos. Trate de identificar todos los ángulos del problema.
4. Accione la grabación y escúchese con cuidado.
5. Ahora grabe una segunda descripción de cinco minutos, tratando de identificar los asuntos de la manera más clara posible. No borre la primera grabación.
6. Accione la segunda grabación y escúchese con cuidado.
7. Grabe una tercera descripción de cinco minutos, esta vez enfatice la acción que puede realizar. Vuelva a repetir, sin borrar nada de lo anterior.
8. Escuche las tres grabaciones y tome nota de los cambios en su propia presentación.
9. Termine la sesión anotando los pasos positivos que puede tomar para aclarar o resolver su problema.
10. ¡Elimine la grabación!

XXVI. Estilos de toma de decisiones

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a los participantes a determinar su estilo en la toma de decisiones, al recibir retroalimentación de otros miembros del grupo. Esta actividad puede ocasionar confrontaciones y por eso muchas veces es incómoda. Debe realizarse sólo si usted considera que los participantes son capaces de manejar de modo constructivo los asuntos que surjan.

Tiempo requerido: una hora mínimo. Será necesario más tiempo si se va a evaluar a varias personas.

Proceso

1. Distribuya copias del "Inventario de estilos de toma de decisiones" y pregunte a cada miembro del grupo si él o ella considera que sería una actividad constructiva.
2. Decidan, como grupo, a quién se va a evaluar. Podría ser solamente al líder formal, o podrían seleccionarse otros miembros del grupo.
3. Cada miembro del grupo llena un "Inventario de estilos de toma de decisiones" para la persona que será evaluada.
4. Se computan los puntajes de cada pregunta y luego el grupo los discute.

Esta actividad se deriva del trabajo desarrollado por Tannenbaum y Smith (1973).

Inventario de estilos de toma de decisiones		
Instrucciones: escriba el nombre de la persona que se va a evaluar en el lugar indicado. Usted tiene 20 puntos, los cuales deberá repartir. Anote sus puntos para uno o más de los siete estilos, de manera que el estilo predominante reciba el número más alto de puntos y así sucesivamente. El estilo que no es típico recibirá cero puntos.		
Nombre: _____	**Puntos**	
1. Él/Ella toma decisiones e informa a los demás sobre lo que hay que hacer.		
2. Él/Ella toma decisiones pero trata de motivar a los demás para que estén de acuerdo.		
3. Él/Ella toma decisiones, pero pide comentarios y ocasionalmente cambia de parecer.		
4. Él/Ella toma una decisión tentativa, pide puntos de vista y luego cambia.		
5. Él/Ella presenta un problema, pide sugerencias, pero toma la decisión final.		
6. Él/Ella presenta un problema y dirige al grupo hacia una decisión de consenso.		
7. Él/Ella deja áreas de solución de problemas a la discreción de los miembros de grupo.		

XXVII. La hábil solución de los problemas

Propósito

Los grupos de tarea muchas veces necesitan juntar ideas para resolver eficazmente los problemas. La capacidad de resolución de problemas depende de un número de habilidades interrelacionadas. Esta actividad estudia la habilidad de su grupo para utilizar estas habilidades.

Tiempo requerido: una hora.

Proceso

1. Elija una junta del grupo que será evaluada. Idealmente debe ser una verdadera sesión de resolución de problemas donde las soluciones se desarrollen con la interacción de los miembros del grupo.
2. Haga copias del cuadro 16.8 "Forma de evaluación de la hábil solución de problemas" antes de la junta.
3. Inmediatamente después distribuya la forma de evaluación y dé de cinco a 10 minutos para llenarla.
4. Pida a cada persona compartir sus puntajes.
5. Recopile cada evaluación individual, luego discuta los puntos durante aproximadamente 20 minutos, tratando hasta donde sea posible de llegar a un consenso.
6. Una persona hace un resumen de los resultados y el grupo hace una lista de sus conclusiones, de acuerdo con las sugerencias de abajo. Las ideas específicas para el mejoramiento deben estar en la lista. Se requieren unos 10 minutos para este paso.
7. Traiga la hoja de resumen a la siguiente reunión y trate de implantar las ideas que están en la lista en el lado derecho.

XXVIII. ¿Vale la pena la capacitación?

Propósito

Esta actividad está diseñada para evaluar si una capacitación será una inversión valiosa para mejorar.

Proceso

1. Reúna a un grupo de unos cinco administradores para formar un equipo de evaluación de capacitación, de los cuales por lo menos dos deben ser del área de producción, que suelen ser más conservadores y están acostumbrados a decir lo que piensan. Pida al grupo que seleccione un departamento con las siguientes tres condiciones:

Cuadro 16.8 Forma de evaluación de la hábil solución de los problemas

Instrucciones: durante unos minutos, individualmente, considere la reunión de grupo que acaba de terminar y reflexione sobre su efectividad. Compare el grupo con otros en su experiencia personal, luego tendrá la siguiente forma de evaluación.						
Organización: el grupo se organizó apropiadamente para la tarea y adoptó una estructura que permitió un uso efectivo de todos los recursos disponibles.						
El grupo estuvo mal organizado	1	2	3	4	5	El grupo estuvo bien organizado
Liderazgo: el liderazgo del grupo fue tomado por las personas más apropiadas, quienes controlaron hábilmente el proceso del grupo sin menoscabar la creatividad individual.						
El liderazgo fue inapropiado	1	2	3	4	5	El liderazgo fue muy apropiado y constructivo
Objetivos: el grupo definió con claridad sus objetivos y fue capaz de explorar y trabajar hacia objetivos separados pero complementarios; todos los miembros del grupo compartieron las mismas percepciones de los objetivos.						
Los objetivos no se establecieron adecuadamente	1	2	3	4	5	Los objetivos fueron claramente definidos y posibles de lograr
Criterio de éxito: el grupo identificó lo que buscaba lograr y estableció un criterio medible y realista para evaluar su efectividad.						
Los criterios del éxito no fueron realistas ni claros	1	2	3	4	5	Los criterios del éxito fueron claramente definidos y posibles de lograr
Manejo de información: el grupo consiguió información relevante de los miembros del grupo y de otras fuentes. Ellos entonces organizaron esta información de tal manera que la pudieron absorber y tomar decisiones de buena calidad.						
La información no se recibió de manera adecuada	1	2	3	4	5	La información se recopiló bien y se comunicó claramente
Planeación: el grupo desarrolló un plan de acción amplio y estratégico y, dentro de éste, terminó planes individuales detallados para cada persona o función involucrada.						
La planeación fue incompleta e inadecuada	1	2	3	4	5	La planeación fue efectiva y completa
Acción: el grupo tomó una acción enérgica y efectiva y respondió en forma creativa a los retos inesperados.						
La acción fue mal llevada o fue incompleta o ineficaz	1	2	3	4	5	La acción fue rápida, enérgica y efectiva
Resumen para mejorar: el grupo tomó tiempo para revisar su efectividad e identificar sus fortalezas, debilidades y para planear cómo mejorar.						
El resumen fue inadecuado e impreciso	1	2	3	4	5	El resumen fue completo y productivo

- Necesitaría mejorar el desempeño de su personal para obtener beneficios económicos relevantes.
- El departamento es importante para el éxito de la empresa.
- El gerente responsable está abierto al cambio.

Idealmente, el departamento seleccionado debe tener entre 10 y 30 empleados.

2. Una vez que se haya seleccionado un departamento, invite a tres buenos consultores de capacitación para que investiguen dentro del departamento y presenten propuestas de prueba. Platique acerca de su plan con los consultores y enfatice que la propuesta más profesional y bien pensada será la aceptada.

 Antes de "soltar" a los consultores, investigue por sí mismo el departamento para que tenga una idea clara de lo que quiere lograr. Una vez que obtenga la medida del desempeño actual de la sección, podrá evaluar las variaciones a las normas existentes.
3. Lleve a cabo la propuesta seleccionada y vigile el departamento como águila durante tres meses. Luego calcule el beneficio económico de la actividad. Si la ganancia sobrepasa el 20%, el grupo podría recomendar cómo llevar la capacitación planeada a otros departamentos y puestos.

XXIX. Práctica de capacitación

Propósito

Esta actividad está diseñada para descubrir qué piensa el personal sobre las políticas actuales de capacitación en la organización.

Proceso

1. Distribuya una copia del "Cuestionario sobre necesidades de aprendizaje" a cada uno de los empleados de su organización (o si su empresa es muy grande, envíelo a cierto porcentaje de empleados) y pídales que lo contesten de forma anónima. Si lo envía a cierto porcentaje de empleados, asegúrese de que sea un grupo representativo, es decir, desde el director general hasta los asistentes.
2. Haga un resumen de la información obtenida en los cuestionarios (si no los ha recibido, es una señal que habla del ambiente de la organización).
3. Haga circular una copia de la información a cada jefe de departamento y solicite su comentario sobre la relevancia de los resultados para su sección.
4. Entonces podrá establecer grupos de proyecto para empezar a trabajar en los asuntos específicos.

Cuestionario sobre necesidades de aprendizaje		
Instrucciones: ponga un círculo en el número que considere que mejor representa su experiencia.		
Estoy bien preparado para mi trabajo.	1 2 3 4 5	Estoy ampliamente preparado para mi trabajo.
Me faltan habilidades esenciales para mi trabajo.	1 2 3 4 5	Tengo todas las habilidades necesarias para mi trabajo.
No recibí una inducción a mi trabajo.	1 2 3 4 5	Recibí una inducción cuidadosa a mi trabajo.
Se me hizo difícil aprender mi trabajo.	1 2 3 4 5	Aprendí mi trabajo con mínima dificultad.
No tengo oportunidades de desarrollo.	1 2 3 4 5	Tengo buenas oportunidades de desarrollo.
Tengo poca capacitación.	1 2 3 4 5	Tengo suficiente capacitación.
Mi jefe no se preocupa por mis necesidades de capacitación.	1 2 3 4 5	Mi jefe se preocupa por mis necesidades de capacitación.

XXX. Mejoramiento de consejería

Propósito

Esta actividad está diseñada para examinar cuánto ayuda usted a los demás a desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Antecedentes

La investigación demuestra que la mayoría de las personas necesitan cinco cosas en sus relaciones laborales.

a) Necesidad de seguridad: apegarse, proteger y conservar el trabajo como sostén.
b) Necesidad de amistad y pertenencia: relaciones satisfactorias con los colegas y con el jefe, que se expresa comúnmente como necesidad de pertenecer.
c) Necesidad de justicia y equidad: ser recompensado de manera adecuada por sus contribuciones en comparación con los demás.

d) Necesidad de dependencia/independencia: ser tratado como un adulto responsable, quien posee necesidades tanto de dependencia como de independencia.
e) Necesidad de logro: oportunidad para desarrollarse dentro del empleo y realizar el máximo potencial.

Proceso

1. Cite a una reunión informal, en privado, con cada uno de sus subordinados. Abra la discusión explicando que quiere usted aprender más acerca de la manera en que se satisfacen las necesidades reales de cada persona en la organización. Lea las cinco necesidades en la lista anterior ("Antecedentes") y después de darle tiempo a su subordinado para considerarlas, resuelvan entre ambos si se trata de una lista realista y útil.
2. Decida qué cambio, si hiciera falta alguno, facilitaría una mayor satisfacción de las necesidades de la persona. Establezca acuerdos específicos para fomentar el cambio y observe lo que sucede.
3. Reúnase con cada persona después de seis semanas y observe si han desarrollado algo útil. Trate de encontrar caminos para mantener una relación cada vez mejor.

XXXI. El trabajo como motivación

Propósito

El enriquecimiento del trabajo fácilmente puede ser mal manejado. Si no se tiene mucho cuidado, el enriquecimiento del trabajo de uno puede ser el empobrecimiento del trabajo de otro. Aunque el mejoramiento de la satisfacción psicológica de la gente en el trabajo ofrece muchos beneficios, una fórmula demasiado fácil podría crear rencores y amarguras.

Por consiguiente, es importante ganar la aceptación de cada nivel de empleados, empezando por la gerencia hacia abajo.

Esta actividad está diseñada para descubrir cuáles son los aspectos de un trabajo que produce motivación positiva o negativa en un empleado, permitiéndole así empezar a trabajar en el enriquecimiento sin la amenaza y las molestias comunes de muchos esquemas.

Participantes

Esta actividad puede ser llevada por cualquier gerente y alguno de sus subordinados. Es aplicable a cualquier nivel —desde un gerente hasta una recepcionista— y puede ser una especie de "hágalo usted mismo".

Proceso

1. Pida a cada persona ver su descripción de puesto y asegúrese de que todos los aspectos principales de su trabajo estén incluidos.
2. Después pida que marque cada aspecto de su trabajo con la letra A, B, C, D o E, como sigue:
 A: extraordinariamente satisfactorio
 B: muy satisfactorio
 C: algo satisfactorio
 D: no satisfactorio
 E: muy insatisfactorio
3. Después de que cada individuo haya "calificado" cada punto, pregúntele cómo podría mejorarse para subir por lo menos un grado en la escala.
4. Se debe dedicar un esfuerzo positivo a los aspectos que reciben una calificación de D o E para ver qué los hace tan desagradables. También considere si las tareas podrían ser automatizadas, reorganizadas o transformadas.

XXXII. El empuje extra

Propósito

Cada individuo y cada grupo puede utilizar sus reservas de energía en tiempos de necesidad especial. Esta actividad le ayudará a descubrir si sus colaboradores son capaces y están dispuestos a dar ese empujón. La meta es evaluar las experiencias pasadas y saber, en la práctica, qué tanto esfuerzo del total requerido se produjo realmente.

Participantes

Este método puede usarse con un grupo de personas que generalmente trabajan juntos o con representantes de diferentes partes de la organización.

Proceso

1. Organice una reunión del grupo seleccionado y pida a cada miembro que venga preparado con un informe del último esfuerzo especial que la organización exigió. Este informe debe especificar qué fue lo que causó el problema, cómo se percibió y cómo respondió la gente.
2. En la reunión, apunte todos los incidentes reportados en un rotafolio y decida cuál fue el más crítico.
3. Analice el incidente más crítico mediante las preguntas:
 - ¿Quiénes estuvieron involucrados?
 - ¿Cómo respondieron?
 - ¿Qué tanto esfuerzo adicional se dio?
 - ¿Este esfuerzo se podría usar de manera rutinaria?
 - ¿La gente estuvo a gusto en su manejo de la crisis?

 Un examen de este incidente le ayudará a ver las fuerzas de motivación que realmente están funcionando.

XXXIII. Encuesta sobre motivación

Propósito

Esta actividad le ayudará a identificar hasta qué grado desean los colaboradores lograr los propósitos de la empresa.

Proceso

1. Prepare copias del "Cuestionario encuesta sobre motivación" y pida a 20% de las personas de su organización (o en un solo departamento que se seleccione al azar) que llenen la encuesta y que la devuelvan en forma anónima a un miembro designado de la administración.

 Dígales a todos que el propósito del cuestionario es descubrir mejoras, si hacen falta algunas, en la organización, pero hay que enfatizar que los empleados tal vez no verán cambios inmediatos como resultado de la encuesta de búsqueda de información.
2. Cuando se hayan devuelto todos los cuestionarios, discuta los resultados en una junta del grupo de la administración. No olvide darles los resultados a los que reciben los cuestionarios.

Cuestionario encuesta sobre motivación	
Instrucciones: favor de completar este cuestionario desde su propio punto de vista. Se le da a cada declaración un número del 1 al 5, como sigue: 1 – nunca, 2 – rara vez, 3 – a veces, 4 – casi siempre, 5 – siempre	
El puntaje mínimo es de 15 puntos y el máximo es de 75.	
Declaraciones	**Puntaje**
Pongo todo el esfuerzo que puedo en mi trabajo.	
Encuentro satisfacción en mi trabajo.	

(*continúa*)

(*continuación*)

Declaraciones	Puntaje
Busco oportunidades para mejorar mi trabajo.	
Quiero lograr las metas de la organización.	
No tengo deseo de trabajar para otra organización.	
Mi jefe crea un ambiente de trabajo muy agradable.	
Encuentro suficiente reto en mi trabajo.	
Mi trabajo es importante.	
Mi trabajo es responsable.	
Mi trabajo es "real".	
Tengo un fuerte deseo de hacerlo bien.	
Fijo normas muy altas para mí mismo.	
En una emergencia estoy dispuesto a trabajar todo el tiempo que sea necesario.	
Mi trabajo produce algo de lo cual estoy orgulloso.	
No me siento aburrido.	
Total	

XXXIV. Tormenta de ideas

Propósito

Esta actividad está diseñada para generar ideas creativas sobre cualquier tema como introducción para llevar a cabo un proceso de cambio.

Materiales

Un rotafolio y marcadores.

Proceso

Es importante seguir las reglas con exactitud. De hacerlo así se sorprenderá del efecto del método.

1. Seleccione nueve personas de puestos ubicado en el primer nivel de su organización y busque tres horas en que puedan reunirse sin interrupciones (tal vez en un fin de semana).
2. Seleccione un tema de discusión en el cual el cambio y la creatividad sean importantes. Si no se le ocurre ninguno en particular, use uno general: "Maneras de mejorar nuestra empresa".
3. Al principio de la reunión explique que el propósito de la sesión es experimentar con una técnica llamada "tormenta de ideas", en la que todos son libres de sugerir ideas sobre un asunto específico. Hay que enfatizar la importancia de las reglas: 1) se aceptan todas las ideas, no importa cuán absurdas o incongruentes sean; 2) no se debe discutir ninguna idea, tan pronto se presente, se sigue con otra nueva.
4. Ponga las reglas en un rotafolio y déjelas a la vista como un recordatorio para el resto de la sesión.
5. Cuando todos hayan comprendido las reglas, empiece con la sesión de tormenta de ideas con el tema elegido o con el que le sugerimos, que debe estar escrito en un rotafolio.
 Tema: maneras de mejorar nuestra empresa.
6. Lleven a cabo la tormenta de ideas por lo menos durante cuarenta minutos y póngalas en una lista (sin juicios ni discusiones).
7. Luego divida a los participantes en dos grupos y pida a cada uno clasificar las ideas dentro de las siguientes categorías:
 A: importante y factible B: posible C: sin valor

Permita una hora para esta fase.

8. Solicite a cada grupo su clasificación, poniendo la lista de sus apuntes en el rotafolio, con las ideas "A" en una hoja, las ideas "B" en una segunda hoja y las "C" en una tercera.
9. Pida a cada individuo examinar las dos listas de comentarios "A" y seleccionar las dos ideas que él considere que podrían contribuir más al mejoramiento de la empresa. Anote una X o palomita cada vez que una idea sea seleccionada.
10. Tome las tres ideas que tengan mayor número de palomitas y pida a cada grupo elegir entre ellas, la idea que consideren más importante. Cada grupo entonces se convierte en un equipo de proyecto con la tarea de producir un plan por escrito para implantar la idea.
11. Después de seis semanas el grupo de todos los participantes se reúne para discutir cómo están progresando los planes y tomar las decisiones necesarias.
12. Cuando estas primeras ideas se hayan implantado con éxito, los subgrupos pueden enfocarse en otras. Los equipos de proyecto también se pueden reorganizar.

XXXV. La buena idea de ayer

Propósito

Esta actividad está diseñada para mejorar la manera en que los grupos usan las ideas creativas.

Tiempo requerido: dos sesiones de dos horas cada una, separadas por un periodo aproximado de una semana y media.

Participantes

Seleccione un grupo de trabajo, un equipo de la alta gerencia o cualquier departamento de operaciones, incluyendo trabajadores y administradores.

Proceso

1. Al final de una reunión grupal, tome por lo menos 15 minutos para permitir que los miembros llenen la "Lista de chequeo de la creatividad".
2. Se deben discutir los puntos de vista de todos con el grupo, definir los puntos relevantes y recopilar las ideas para mejoras futuras.

Cuadro 16.9 Lista de chequeo de la creatividad

Instrucciones: el propósito de este cuestionario es ayudarle a pensar sobre la creatividad en su grupo. En las preguntas iniciales usted debe considerar su contribución personal a la reunión y después su percepción del grupo como una totalidad.

Lea las dos declaraciones a los extremos de cada renglón y ponga un círculo en el número que mejor represente su sentimiento y experiencia personales.

Tome cinco o diez minutos para completar la lista y después discuta sus puntos de vista con el grupo.

Contribución personal		
Involucramiento. No me sentí realmente involucrado en nada.	1 2 3 4 5	Me sentí completamente involucrado en el grupo durante toda la reunión.
Confianza. No sentí que tuviera la libertad de sugerir ninguna idea nueva.	1 2 3 4 5	Me sentí libre de sugerir cualquier cosa, sin importar si tenía relación o no.
Creatividad. No hice ninguna contribución creativa.	1 2 3 4 5	Fui muy creativo.
Utilidad. Mis ideas no fueron tomadas en serio.	1 2 3 4 5	Se dio mucho valor a mis ideas.

(*continúa*)

Cuadro 16.9 (*continuación*)

Contribución personal		
Percepción del grupo total		
Creatividad. El grupo no pudo estimular la creatividad.	1 2 3 4 5	Es el grupo más creativo del que haya tenido experiencia.
Aplicación. El grupo casi nunca usó las buenas ideas que fueron sugeridas.	1 2 3 4 5	Las buenas ideas fueron aplicadas en forma muy efectiva.
Energía. Encuentro este grupo algo pesado y aburrido.	1 2 3 4 5	Disfruto pertenecer a este grupo de tanta energía.

Proceso

Primera sesión

1. Convoque a una junta y dígales a los participantes que el propósito de la sesión es descubrir qué tanto usan las ideas creativas como grupo.
2. Pida a los participantes formar parejas y elegir a otro miembro del grupo con quien no trabajen directamente. Después, pida a cada pareja que tome 20 minutos para contestar a la siguiente pregunta: "¿Cuáles han sido las mejores ideas sugeridas por nuestro grupo durante los últimos tres meses?"
3. Cada pareja lee su lista al grupo entero y las respuestas se apuntan en un rotafolio.
4. Entonces cada pareja considera todas las ideas en la lista y decide cuál puede ser la que traiga mayor beneficio.
5. Después de 20 minutos, pida a cada pareja que ofrezca las razones de su elección.
6. En una discusión en grupo se pide a todos los miembros contestar a las siguientes preguntas para cada una de las dos ideas seleccionadas:
 - ¿Quién tuvo la idea?
 - ¿Cómo se presentó?
 - ¿Cómo se evaluó?
 - ¿Cómo se prepararon los planes?
 - ¿Se establecieron criterios de éxito?
 - ¿Cómo se hizo factible la idea?
 - ¿Cómo se pudo haber derivado más de esta idea?
 - ¿Cuáles son las características generales del trabajo creativo de este grupo?

 Esas preguntas deben discutirse con la experiencia práctica del grupo en la mente.

Segunda sesión

1. Pida a cada participante evaluar la actividad y compartir sus pensamientos con los demás. Escriba comentarios en el rotafolio.
2. Divida el grupo en tres subgrupos y déles una hora para considerar la siguiente pregunta: ¿qué puntos se mejorarían con la generación y aplicación de ideas creativas en el grupo?
3. Recopile los puntos de vista de los tres subgrupos y póngalos en una lista en el rotafolio.
4. Finalmente, pida al grupo que sugiera maneras concretas de implantar las ideas que fueron planteadas.

XXXVI. ¿Qué tan creativos somos?

Propósito

Esta actividad, que tiene la forma de una lista para verificar, está diseñada para ayudar a los grupos y comités a mejorar la calidad de su trabajo creativo. Si se usa al final de una reunión de grupo como sesión de cierre, ayuda a los individuos, y a todo el equipo, a revisar su desempeño.

Algunas personas pueden sentir que esta actividad explora los sentimientos personales con demasiada profundidad, pues exige un intercambio tanto físico como verbal entre los participantes; sin embargo, es una herramienta poderosa para saber cómo se sienten las personas unas respecto de otras. La participación debe ser siempre voluntaria, y los participantes deben saber que la actividad tiene su riesgo.

Participantes

Entre cuatro a doce participantes es un número óptimo.

Tiempo requerido: la actividad toma cerca de una hora y media. Por la importancia del horario, se debe asignar a un participante la función de tomar el tiempo.

Escenario: el salón necesita ser lo suficientemente grande para acomodar el movimiento de grupo. Se colocan suficientes sillas en un círculo.

Proceso

1. Cuando los participantes estén sentados, describa el propósito de la actividad de microlaboratorio y dé a conocer las siguientes reglas fundamentales:
 - Exprese sus sentimientos pero evite la discusión teórica.
 - Vea el microlaboratorio como un experimento y suspenda juicios.
 - Observe lo que sucede dentro de usted durante toda la actividad.
 - Sea responsable de sí mismo; haga nada más lo que desea hacer.
 - Sea lo más honesto que pueda, pero siempre trate de ayudar en lugar de ser negativo.

 Todos deben tener la oportunidad de hacer preguntas o comentarios.
2. La primera tarea de los participantes es describir cómo se sienten ahora. Pida a cada persona describir sus propios sentimientos: ¿está nervioso, emocionado, confuso, aburrido? No se debe dar más de dos minutos a cada persona.
3. Los participantes se paran y forman un círculo. Uno por uno entran en el círculo, se enfrentan a los otros miembros del grupo y les dicen a cada participante, en su turno, lo que sienten respecto a él en ese momento. Deben dar a conocer sus sentimientos, no juzgar.
4. Para demostrar la naturaleza poderosa de los grupos, se lleva a cabo el siguiente ejercicio.

 Se quitan las sillas y se asegura que no quede ningún obstáculo. Los participantes forman un círculo alrededor de un miembro, se unen los brazos y van hacia fuera. El miembro que se encuentre en el centro debe intentar salirse del círculo, mientras los que forman el círculo deben evitar que se salga, de manera firme pero limpia. Cada persona tiene un turno en el centro y tiene la experiencia de sentirse preso y tratar de escapar.
5. El grupo entero habla de la experiencia durante 10 minutos.
6. Ahora, cada persona busca una pareja. Un miembro de cada pareja cierra los ojos mientras el otro lo lleva por todo el salón, ejerciendo un poco de presión en los hombros. Después de tres minutos cambian de papel. Todo el tiempo los compañeros deben seguir su movimiento por todo el salón, teniendo la experiencia de depender de otra persona.
7. Otra vez sentados como grupo, los participantes hablan de sus sentimientos acerca de la actividad, sin emitir juicios intelectuales. Deben considerar si sus sentimientos acerca de los demás miembros del grupo han cambiado.
8. Por último, cada miembro del grupo se sienta y guarda silencio durante tres minutos, intentando sentirse lo más relajado físicamente que le sea posible y estar atento a cada sonido o movimiento. Después cada persona le cuenta al grupo algo que desea decir a los demás. Todos los que quieran hablar hablan; no hay prisa. Sin embargo, tampoco se alientan los discursos. Cuando cada persona haya tenido la oportunidad de hablar, cierre el microlaboratorio.

XXXVII. El espejo organizacional

Propósito

Todos tenemos opiniones de otras personas. A veces esas opiniones, aunque fundadas, actúan como una barrera para trabajar juntos de manera efectiva. Con frecuencia nos va mejor cuando

sabemos acerca de los juicios que formulamos respecto a los demás y también sus puntos de vista respecto de nosotros. Esta actividad nos ayuda a vernos como los demás no ven.

Participantes

Se necesitan dos grupos separados para esta actividad. El proceso se ha usado con éxito con grupos de administradores de las gerencias alta y media, gente de producción y de ventas, supervisores y operadores, maestros y estudiantes, enfermeras y pacientes.

Tiempo requerido: medio día.

Procesos

1. Presente la actividad a ambos grupos con una explicación breve de sus metas y procedimientos. Después separe los dos grupos y pida a cada uno que prepare una lista de 25 adjetivos que mejor describan al otro grupo. Seleccione un portavoz para cada grupo, quien tomará nota de la lista de adjetivos en un rotafolio.
2. En aproximadamente una hora, ambos grupos se reúnen y los portavoces leen y dan a conocer las listas. Cada líder hace un resumen de la posición de su grupo señalando las palabras clave. Entonces todos los participantes consideran las listas en silencio durante dos minutos.
3. Los participantes se dividen en subgrupos de cuatro miembros cada uno, dos personas de cada grupo de trabajo. Cada subgrupo toma aproximadamente una hora para discutir cómo la gente se ve entre sí. En los últimos 10 minutos, cada persona escribe en una hoja de papel lo que él o ella ha aprendido del intercambio de opiniones.
 Estas hojas, que serán anónimas, se entregan y se comparten con el grupo entero.
4. Después de esa discusión, el líder debe comprometerlos a tomar alguna acción favorable y un acuerdo de volverse a reunir.

XXXVIII. Revisión del proceso

Propósito

Esta actividad está diseñada para analizar las juntas con el propósito de mejorar el funcionamiento en equipo.

Proceso

1. Para conseguir el máximo efecto de la actividad, elija una junta importante a la que usted tiene que asistir de manera regular. Si el grupo está dispuesto a realizar un autoestudio de sus juntas con la meta de mejorar la efectividad, nombre a un miembro como observador durante una o dos juntas.
2. El observador puede informar su papel al grupo, señalando los siguientes puntos: "Mi función es de observar y tomar nota de lo que ocurre. Al final de la sesión les reportaré mis observaciones para que así podamos estudiar cómo nos comportaremos en situaciones reales".

 "La meta de ese método es ayudarnos a obtener una visión y una conciencia de nosotros mismos y de los procesos de un grupo de trabajo. Esperamos que esto nos dé más control sobre la manera en la que respondemos en todas las situaciones. Durante las sesiones estaré considerando los siguientes puntos en particular:
 - ¿El propósito del grupo está claramente comprendido por todos?
 - ¿Se está aprovechando el tiempo disponible?
 - ¿Las metas personales están en conflicto con las metas del grupo?
 - ¿El grupo evita tocar temas que pueden ser difíciles o desagradables?
 - ¿Las personas realmente escuchan a los demás?
 - ¿La discusión trata de proporcionar información o de hechos que se pueden verificar, o bien, trata de emitir opiniones?

Cuadro 16.10 Lista de revisión del proceso

¿Quién contribuyó más?
¿Quién fue el que menos contribuyó?
¿Qué tan claro estuvo el propósito de la discusión?
¿Qué tan bien se escuchaban las personas unas a otras?
¿Se sugirieron ideas creativas?
¿La reunión sirvió como puente entre diferentes intereses?
¿Cuáles fueron las acciones de más ayuda?
¿Se usó bien el tiempo?
¿Se vieron de manera completa los asuntos difíciles?
¿La discusión se trató de hechos concretos siempre que fue posible?

"El hecho de ser observador no me proporciona una visión superior, así que tal vez vea yo las cosas en forma incorrecta. Sin embargo, espero que esa actividad ayude a nuestro trabajo en equipo".

3. El observador que no tomará parte en las decisiones de las reuniones presencia con cuidado lo que ocurre.
4. El resumen del observador al final de la reunión toma aproximadamente media hora. Al principio debe usar la "Lista de revisión de proceso" como guía.

Debe tratar de ayudar lo más que se pueda, describiendo en lugar de interpretar lo que realmente vio.

XXXIX. Explorando las comprensiones de un trabajo

Propósito

Esta actividad está diseñada para ayudar a los administradores y sus colaboradores a descubrir hasta qué grado comparten una comprensión común del propósito y la función de un trabajo en particular.

Proceso

1. Pida al administrador que anote lo que espera de uno de sus colegas o subordinados durante los próximos seis meses, además de la información o de la evidencia que se usará para juzgar su desempeño. Este no es un enfoque formal de administración por objetivos porque se involucran los sentimientos tanto como los hechos. Una buena manera en que el administrador puede empezar su declaración de expectativas es mediante las siguientes palabras: "yo espero que usted haga…".

 Por ejemplo, una declaración típica sería: "espero que usted produzca un informe trimestral que sugiera métodos concretos para mejorar nuestros sistemas. Lo juzgaré como un éxito si, como resultado de sus sugerencias, se logra un ahorro en costos o un mejoramiento en el servicio".
2. Independientemente, el colega o subordinado produce una lista de sus propias expectativas con relación a sí mismo y a su jefe, y hace una petición del apoyo y los recursos que necesita. Aquí las palabras serían: "yo espero lograr…".
3. Ambas personas se reúnen para compartir sus expectativas y requerimientos. Es necesario que cada uno comprenda el punto de vista del otro y que vea lo que es significativo. Entonces debe llegarse a un tipo de arreglo como el siguiente:
 "Si se espera de mí que haga esto, necesitaré estos recursos".
 "Dedicaré esta cantidad de tiempo para el logro de esta meta".
 "Siendo realista, ¿esto se podrá lograr?".
 "Sí estoy comprometido en este punto".
4. Ambas personas trabajan con los problemas hasta que se resuelvan. Pueden hacer falta varias sesiones.

XL. Clima de grupo

Propósito

Esta actividad está diseñada para proporcionar una información acerca de cómo los miembros de un grupo lo perciben.

Participantes

Esta actividad es más útil para un grupo de personas que trabajan juntas y que desean mejorar su desempeño.

Proceso

1. Si un grupo de trabajo desea atender con más detalle cómo se presenta el clima de su grupo, pida a cada persona llenar un "Cuestionario sobre clima en un grupo", en forma anónima, y que lo devuelva a una persona designada, quien recopilará los diferentes puntajes y calculará los promedios respecto a la situación real y la situación deseada de ese grupo.
2. Cuando la información se ha pasado a un diagrama y se han sacado los promedios, llame a una junta de una hora para discutir las implicaciones de los datos.
3. El grupo entonces debe decidir si se necesitan tomar pasos concretos para mejorar el clima del grupo.

Cuesionario sobre clima en un grupo		
Instrucciones: ponga un círculo en el número que considere que mejor representa la situación del grupo y una paloma indicando cómo quisiera que fuera. Esto permitirá que compare la actual con la deseada.		
Normas ¿El grupo se fija normas de alta calidad para sí mismo respecto a sus principios y prácticas? ¿Piensa de manera amplia y profunda con respecto a las extensas consecuencias del trabajo? ¿Toma cuidado con su trabajo?		
Las normas son bajas en nuestro grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro grupo fija normas muy altas.
Responsabilidad ¿Los miembros del grupo reciben oportunidad de ejercer las responsabilidades que se les dan de manera formal? ¿La gente siente una responsabilidad personal por la efectividad del grupo?		
No se acepta la responsabilidad.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Hay mucho énfasis en la responsabilidad personal dentro de nuestro grupo.
Conformidad ¿El grupo tiene reglas, procedimientos o tradiciones que no le permiten trabajar de forma creativa y efectiva? ¿Se les da un valor excesivo a las ideas de los miembros mayores o de puestos superiores?		
Patrones inadecuados están restringiendo al grupo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	El grupo es abierto y la conformidad no es problema.
Beneficios ¿Los miembros del grupo se sienten apreciados y recompensados por su membresía en el grupo, o las relaciones se caracterizan por críticas, insultos y retribución?		
Los miembros del grupo se sienten menoscabados.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Los miembros del grupo se sienten recompensados y beneficiados.
Efectividad ¿El grupo está bien organizado y trabaja clara y metódicamente hacia sus objetivos?		
Nuestro grupo es caótico y está confundido.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro grupo es lúcido y efectivo.
Liderazgo ¿El liderazgo del grupo ayuda a los miembros a contribuir de manera completa y efectiva? ¿El liderazgo cambia de acuerdo con la tarea por realizar? ¿El liderazgo se basa en el mérito sobresaliente?		
Nuestro grupo está dominado por líderes ineficaces.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nuestro grupo está dirigido en forma competente por los más indicados.

Resumen

En este capítulo se han analizado las tendencias que flotan en el área del DO. ¿Qué pasará con las intervenciones en el futuro? De acuerdo con Robbins (2009) las investigaciones dan una evaluación positiva sobre las intervenciones de desarrollo organizacional, existe una creciente preocupación de que los estudios no hayan hecho una evaluación balanceada de la eficiencia de este método.

Lo anterior indica que se debe continuar realizando estudios en el ámbito del DO que permitan actualizar y adecuar las intervenciones que como herramienta de apoyo se emplean en esta novedosa disciplina.

Es importante que los países latinoamericanos no importen las intervenciones de otros países, sino que diseñen otras adecuadas a su cultura, sistema organizacional y demás elementos que los diferencian de otras naciones, como Japón y Estados Unidos.

El DO es eficaz y ha generado grandes beneficios para infinidad de instituciones, basándose para ello en la adecuación de las intervenciones a los requerimientos de la empresa.

Cierto es que las intervenciones pueden fracasar, pero ello se debe fundamentalmente a la falta de apoyo, en muchos casos, de la alta gerencia y a la urgencia de obtener resultados.

Se debe entender que el DO es un proceso de cambio planeado a largo plazo, partiendo de la siguiente premisa: es fundamental que la persona sea quien experimente el cambio, aunque muestre cierta reticencia al principio.

El DO puede facilitar ese proceso de cambio y traducirse en resultados tangibles.

Los directivos deben comprender que la fuerza de trabajo es altamente cambiante y que si adoptan un estilo de liderazgo participativo, pueden lograr metas gratificantes tanto para el personal como para la organización.

Términos y conceptos de repaso

tcr

- tiempo
- esfuerzo
- actualización continua
- resultados específicos
- involucramiento

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué se dice que el futuro del DO es ilimitado? Fundamente su respuesta.
2. ¿Qué diferencia existe entre reingeniería y DO?
3. ¿Qué sugeriría usted a los ejecutivos de la alta dirección acerca de la aplicación del DO en sus empresas?
4. ¿Por qué se dice que el DO es un programa netamente participativo?
5. Mencione tres estrategias que el consultor de DO puede llevar a cabo para institucionalizarlo en una empresa.
6. ¿Se puede aplicar el DO y ser un director autocrático? Fundamente su respuesta.

Preguntas adicionales para discusión en apoyo a varios capítulos ya analizados

Capítulo 1

1. ¿Cuánto tiempo nos llevaría hacer el estudio de la organización para saber si ya estamos listos para cambiar el paradigma de una organización?
2. ¿Qué importancia tiene la responsabilidad del administrador en el DO?
3. ¿Cuánto tiempo se requiere para generar un cambio radical en una estructura que ha operado con un mismo sistema organizacional durante mucho tiempo?

Capítulo 3

1. ¿Existe algún modelo para generar los cambios en las empresas de una manera efectiva?

Capítulo 4

1. ¿Cómo podemos motivar a todo el personal para que acepte el cambio sin ofrecerle nada en compensación?
2. ¿Cuáles son los factores por los cuales algunas empresas mexicanas no implementan el desarrollo organizacional?

Capítulo 7

1. ¿Cómo se realizan los cursos de sensibilización en el personal?
2. ¿Cómo se logra un adecuado desarrollo de la persona desde un enfoque individual, cuando se forma parte de un equipo de trabajo?
3. ¿En las empresas pequeñas y medianas de nuestros países latinoamericanos se puede aplicar el *empowerment* o únicamente es aplicable en empresas grandes?

Capítulo 13

1. ¿Considera que la familia es la base que sustenta el desarrollo organizacional?
2. ¿Cómo involucrarse en los problemas familiares sin que la gente sienta que se invade su vida privada?

Capítulo 14

1. ¿La cultura es una estrategia para el desarrollo organizacional?
2. ¿De qué manera se puede mantener el orden dentro de una organización en la que se implementa por primera vez un sistema de desarrollo organizacional?

Capítulo 16

1. Hay muchísimas opiniones y críticas respecto a que el DO no se puede aceptar como ciencia y que no contribuye al desarrollo empresarial de una organización, debido a que no existe una metodología establecida para implementarlo. ¿Cuál sería su opinión en defensa del DO?

Ejercicio vivencial 16.1 ¿Son mis valores los que propician el cambio?

Requerimientos:

Hojas blancas y lápices para cada participante
Un salón amplio e iluminado para llevar a cabo la dinámica
Duración: 90 minutos.

Instrucciones:

1. El profesor presenta al grupo, en una breve exposición de 15 minutos, un listado de valores considerados como universales. Vea cuadro de valores.
2. Se solicita a cada participante que en su cuaderno escriba aquellos valores que considera detonantes del cambio personal, argumentando por qué lo considera así (20 minutos).
3. El facilitador divide al grupo en equipos de cuatro integrantes, solicitando que analicen los valores que cada integrante seleccionó, detectando las similitudes y diferencias que se presentaron, debiendo en conjunto, elaborar un ensayo de una cuartilla con los resultados obtenidos (25 minutos).
4. Un representante de cada equipo expondrá ante el grupo los resultados obtenidos, reflexionando sobre la importancia que la detección de valores comunes tiene en el proceso de cambio personal (25 minutos).
5. Se concluye la sesión con una reflexión del facilitador respecto a la vivencia obtenida (5 minutos).

Cuadro de valores	
• Vida confortable	• Presentación personal
• Vida activa y motivadora	• Valentía en defensa de las propias creencias
• Sentido de logro	• Otorgar perdón
• Paz en el mundo	• Servicio
• Belleza de la naturaleza	• Honestidad
• Equidad (igualdad de oportunidades para todos)	• Imaginación
• Seguridad de la familia	• Intelectualidad
• Libre albedrío	• Lógica
• Felicidad	• Cariño
• Armonía interna	• Sensibilidad
• Intimidad sexual	• Obediencia
• Intimidad espiritual	• Cortesía
• Seguridad nacional	• Responsabilidad
• Placer	• Autocontrol
• Trascendencia a la vida eterna	• Satisfacción con la actividad que se lleva a cabo actualmente
• Autoestima	• Apego a las normas
• Reconocimiento social	• Balance entre los ámbitos: persona, trabajo y familia
• Amistad verdadera	• Perfil de trabajo en equipo
• Sabiduría/comprensión con madurez de la vida	• Éxito financiero
• Ambición	• Lealtad a uno mismo
• Mente abierta	• Lealtad a los demás
• Capacidad	• Lealtad a la patria
• Afectuosidad	Cite otros valores que no se hayan presentado.
• Higiene personal	

Caso de estudio 16.1 Caso integrador

El lunes 8 de octubre de 2012, Jaime Enríquez, de 58 años de edad, operario de la sección de montado, labor que requería a personal altamente calificado, en la empresa "Botas Justiciero", se presentó a su trabajo como era su costumbre, media hora antes de iniciar sus labores.

Con antigüedad de 15 años en la empresa, era reconocido por su seriedad para el trabajo. No toleraba tener errores, ni acostumbraba atribuirlos a circunstancias diversas.

Su código de conducta tenía como lema clave: "sin excusas".

Era eficiente, acatando todas las instrucciones que se le solicitaban, pudiendo catalogarse como leal e institucional a la empresa, a la que ha visto crecer. Era asimismo preciso en el horario asignado para concluir sus labores. Laboraba de lunes a viernes.

No le interesaba establecer relaciones con los demás compañeros de trabajo, circunscribiéndose a participar en las conversaciones estrictamente vinculadas con sus actividades laborales.

Aun así, era considerado como líder informal, aunque no le prestaba demasiada importancia a esta circunstancia.

Sus compañeros lo respetaban, acudiendo a él como "don Jaime", cuando tenían dudas respecto a ciertos procesos de fabricación. Su opinión era considera como un dictamen.

Ese día, citaron a los colaboradores de toda la empresa a una junta urgente en la que les fue informado que el director general, Heriberto Jiménez, había decidido jubilarse, después de una exitosa trayectoria en la empresa.

Les fue presentado asimismo al nuevo director general, Daniel Pérez, quien contaba con 35 años de edad, egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas y con un MBA recientemente concluido en la prestigiada Universidad Yale, en Estados Unidos.

De inmediato, Daniel comunicó a los colaboradores su plan de trabajo y anticipó que se llevarían a cabo diversos cambios en las gerencias, iniciando por el área de producción.

Este súbito anuncio ocasionó sorpresa y malestar en los colaboradores de toda la empresa, especialmente en el área aludida, aunque no manifestaron de manera abierta su estado de ánimo.

A la semana siguiente, se convocó nuevamente a junta extraordinaria, ahora con el personal del área de producción, presentándoles al nuevo gerente, Isidro Conde, recién egresado de la carrera de Ingeniera Industrial, quien no contaba con experiencia laboral previa.

Como parte de las innovaciones que Isidro deseaba incorporar al proceso productivo, se implementarían sistemas de control de tiempo, redefinición de funciones, revisión de tabuladores, capacitación para implementar esquemas de equipos de alto desempeño y multihabilidades, así como la incorporación de maquinaria italiana que permitiera desarrollar los procesos en menor tiempo para reducir además la tasa de desperdicios.

Su desbordado entusiasmo no iba a la par con la reacción demostrada por los colaboradores ante los cambios que se gestaban, quienes, sin externar su sorpresa y malestar por las disposiciones comunicadas, retornaron a sus labores.

A partir de esa fecha, se propició entre los operarios del área de producción el rumor, el chisme, los comentarios en pasillo, siempre en relación con el tema de los cambios citados.

Jaime Enríquez cambió radicalmente su comportamiento un tanto reservado, "de bajo perfil" y siempre institucional hacia la empresa, para tornarse en el que más manifestaba resistencia al cambio, realizando sus labores con lentitud y errores, además de que se presentaba a laborar después de la hora indicada.

Un mes después, su jefe, Isidro Conde, dialogó con él para hacerle ver lo improcedente de su comportamiento, indicándole también que no había asistido a los tres módulos de capacitación semanal, que se habían impartido anteriormente.

Jaime manifestó su inconformidad hacia las nuevas disposiciones, pues las consideraba improcedentes, arguyendo que la experiencia en la empresa le indicaba que no serían efectivas.

Después de una ríspida discusión, Isidro advirtió a Jaime que "o enmendaba su actitud o sería despedido de la empresa, ya que los procesos de cambio eran irreversibles".

Sin comentar al respecto, Jaime abandonó la oficina de Isidro, se dirigió a su área de trabajo, guardó sus pertenencias y se retiró de la planta.

Al día siguiente, acudió a la empresa a las 12 horas, y se dirigió directamente al Departamento de Recursos Humanos, presentando su renuncia con carácter irrevocable.

Se pide resuelva las siguientes preguntas:

1. Si usted fuese el gerente de producción, Isidro Conde, ¿cuál cree que fue el motivo de la renuncia de Jaime Enríquez?
2. Como consultor externo a la empresa, ¿qué procedimiemto hubiera seguido para anunciar los cambios citados por el nuevo director general, Daniel Pérez?

 Revise las intervenciones analizadas en el texto, ¿cuál(es) aplicaría usted?
 Argumente su respuesta.

3. Como consultor externo, ¿qué procedimiento hubiera seguido para anunciar los cambios citados por el nuevo gerente de producción, Isidro Conde?

 Revise las intervenciones analizadas en el texto, ¿cuál(es) aplicaría usted?
 Argumente su respuesta.

4. En el rol de consultor externo, ¿por qué considera que renunció Jaime Enríquez a su trabajo?
5. ¿Se podía haber evitado su renuncia, o bien, era inminente?
 Argumente claramente su respuesta.

Bibliografía

Argyris, Cris, 1968, "Effectiveness of T-Group Experience in Managerial Training and Develpoment" (Grupos "T", ¿son cosas buenas o malas?), en *Psicological Bulletin* VII, pp. 73-104.

Beckhard, Richard y Reuben T. Harris, 1977, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Adisson Wesley.

Beckhard, R., 1973, *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, México, Fondo Educativo Interamericano.

Bennis, W. G., 1966, *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Addison-Wesley Publishing Company.

Bennis, W. G., 1981, *Formación de equipos*, México, McGraw-Hill.

Blake, Robert Rogers, 1980, *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Bogotá, Diana.

Blake, R. R. y Mouton, J. S., 1973, *El modelo del cuadro organizacional, GRID*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Cummings y Worley, 2007, *Desarrollo organizacional y cambio*, México, Thomson.

Cungy, Charly, 2006, *Estrés bajo control*, México, Ediciones Larousse.

Davis, Keith, 2003, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill.

Dowling, W., 1975, "System 4 Builds Performance and Profits", en *Organizational Dynamics* 3, pp. 23-28.

Druker, Peter, 1954, *The Practice of Management,* Mubai, Allied Publishers.

Dyer, William G., 1988, *Formación de equipos*, México, Sitesa.

Faria Mello, Fernando Achilles, 1995, *Desarrollo organizacional, enfoque integral*, México, Limusa.

Fiedler, Fred E., 1972, "Predicting the Effects of Leadership Training and Experience form the Contingency Model", en *Journal of Applied Psychology*, febrero, pp. 114-119.

Fleitman, *Evaluación integral*, 1994, México, McGraw-Hill.

Franken, Robert, 1993, *Human Motivation*, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Co.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr., 1997, *Desarrollo organizacional*, México, Prentice Hall.

Friedman, Meyer y Ray H. Rosenman, 1980 (1959), "Comportamiento tipo A y su corazón" (trad. Grupo Dando), en Angulo Lara, Ernesto, *Antologías, productividad y stress organizacional,* ITESM.

Golembiewki y A. Blumberg, 1967, "Confrontation as a Training Design in Complex Organization: Attitudinal Changes in a Diversified Population of Managers", en *Journal of Applied Behavioral Science*, núm. 3, octubre-noviembre.

Grove, Andrew S., 1997, *Sólo los paranoides sobreviven*, Barcelona, Granica.

Hackman, Richard y Greg R. Oldham, 1980, *Work Redesign*, Addison-Wesley, pp. 77-83.

Harrison, Roger, 1970, "Choosing the Depth of Organizational Intervention", en *Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 182-202.

Holmes, T. y R. Rahe, 1967, "The Social Readjustment Rating Scale" en *Journal of Psychology Research*, vol. 11, núm. 2, agosto.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Administración*, México, McGraw-Hill.

Lawrence, Paul R. y Jay Lorsch, 1967, *Organización y medio ambiente*, Addison Wesley Publishing Company.

Lawrence, Paul R. y Jay Lorsch, 1965, "Organization for Product Innovations", en *Harvard Business Review*, núm 43-1.

Likert, Rensis y Jane G. Likert, *New Ways of Managing Conflict*, Nueva York, McGraw-Hill.

Lussier y Achua, 2011, *Liderazgo*, México, Cengage Learning.

Maurus, J., 2000, *Un momento por favor*, México, Ediciones Paulinas.

McGregor, Douglas, 1960, *El lado humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill.

McGregor, Douglas, 1957, "The Human Side of Entrerprise", *Harvard Business Review*.

Meli, Paul, 1979, *Administración por objetivos*, México, Diana.

Nadler, David, 1982, *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*, México, Fei.

Newstrom, John W. y Keith Davis, 2011, *El comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill.

Odiorne, George S., 1979, *Administración por objetivos*, México, Limusa.

Robbins, Stephen y Timothy A. Judge, 2009, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson-Prentice Hall.

Robles, Gloria, 1989, Resultados obtenidos en México con la implantación de programas de desarrollo organizacional, ITAM, México (publicado en la revista *Management Today*, enero de 1989).

Rothenbach, William, 1982, "Career Development: Ask your Employees for their Opinions", en *Journal: Personnel Administrator*, vol. 27, pp. 43-46, noviembre.

Seashore, y D. Bowers, 1970, "Durability of Organizational Change", en *American Psychologist* 25, marzo, pp. 227-233.

Schein, E. H., *Career Dyanamics*, Reading, MA, Addison Wesley.

Schein, Edgar H., 1990, *Consultoría de procesos*, vol. 2, Serie de Desarrollo Organizacional, México, Sitesa.

Senge, Peter M., 1992, *La quinta disciplina*, Barcelona, Ediciones Granica.

Serralde, Alejandro, "El estado del arte del desarrollo organizacional en México", disponible en: http://148.235.184.103:82/articulos.nsf/0/0a139b8b9a067cbf86256ada004d750d/$FILE/EdoArteDOMexico.pdf

Sue, Derald Sing y David Sue, 1990, *Counseling the Culturally Different*, Wiley Interscience.

Tannenbaum, Robert y Warren H. Schimdt, 1973, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, mayo-junio.

Taylor J. y D. Bowers, 1972, *Survey of Organizations. A Machine-scored Standarized Questionnaire Instrument*, Institute for Social Research-The University of Michigan.

Tichy, N., 1993, *Administración del cambio estratégico. Dinámicas, técnicas, políticas y culturales*, Nueva York, John Wiley & Sons.

Treviño, Rosa Nelly, 2010, *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estrutura, gestión, crecimiento y continuidad*, México, Pearson.

Índice analítico

A

Aceptación, 232, 238, 240
Achilles de Faria Mello, Fernando, 17-18, 34, 39, 52
Actualización continua, 314, 348
Adiestramiento de sensibilidad, 17-18, 22
Administración
 de la diversidad de fuerzas de trabajo, 295, 298, 300, 302
 de recursos humanos, 296-298, 302
 del cambio, 7, 12, 28
 del estrés, 266
 por equipos, 8
 por objetivos, 229-234, 237-243
 conceptos fundamentales, 229, 231
 definición, 229
 problemas, 229, 233
 proceso, 229-230, 233
 requisitos para su éxito, 229, 233
Agente de cambio, 6-8, 28, 35-36, 39, 64, 97, 151, 167
Análisis
 cualitativo, 81
 cuantitativo, 81
 de contenido, 81-82, 92
Ancla de carrera, 245, 252, 257-258
 autónoma, 252
 de creatividad, 252
 de seguridad, 252
 gerencial, 252
 técnica, 252
Angulo Lara, Ernesto, 268
Aprendizaje vital empírico, 9, 12
Archivo; *vea* Información documental
Área
 abierta, 141-142
 ciega, 141-142
 desconocida, 141
 oculta, 141-142
Argyris, Chris, 139, 145
Aseguramiento, 30

B

Beckhard, Richard, 6, 58, 168, 170
Bell, Cecil H., 6
Benchmarking, 280, 289
Bennis, Warnen G., 6
Bradford, Leland, 18
Burke, Warren, 6

C

Calidad de vida en el trabajo, 194, 211-216, 220-221, 224-225, 246, 282, 296
 características, 211-212
 concepto, 211
 historia, 211, 213
Cambio, 293
 adaptación al, 5, 28
 concepto de, 7, 12
 definición de Lewin, 28
 efectos del, 5
 estratégico
 administración del, 295-296, 298-299, 302, 304
 gradual, 296
 métodos del, 5
 organizacional, 19, 33, 39, 194
 planeado, 6, 11-12, 16, 19, 27-29, 32-33, 39, 41, 136, 177
 radical, 296-297
 sujeto de, 29
 transaccional o de primer orden, 31, 39
 transformacional o de segundo orden, 31, 39
Campbell, Donald T., 140
Capacitación de sensibilidad, 139
Carrera profesional, 245, 249-251, 257-258
Casos de estudio
 Apolo XIII, 263
 Caso integrador, 351
 Cemento Bayano-Cemex: fusión de culturas en los procesos de cambio, México-Panamá, 305
 Chicles El Rey, 67
 ¿Colaboradores felices?, 66
 ¿Debo aceptar? Misterio sin resolver, 130
 El caso de la florecilla dormilona, 241
 El caso de las empleadas antípodas, 157
 El caso de las termitas, 179
 El caso de las vendedoras inconformes, 209
 El caso de los ejecutivos disidentes, 305
 El caso de los sistemas complejos, 291
 El caso del empleado noctámbulo, 225
 El dilema de Federico Félix, 304

Eliseo Domínguez. Siempre el número uno, 98
El Sistema Solar, misterios sin resolver, 65
¿Es lo correcto?, 262
¿Insubordinación?, 241
Joaquín Gómez, ¿el empleado perfecto?, 42
La reelección, 154
Los Agaves, 184
Los ángeles guardianes, 224
Saturnino Valdés, el ejecutivo aislado, 242
¿Somos eficientes?, 208
¿Tecnología de la información?, 156
Vince Lombardi, un caso de éxito, 41
Catarsis, 7, 12
Clima
laboral, 175, 212, 221
organizacional, 37-38, 42, 75, 165-166, 175-178
Coaching, 245, 248, 254-257, 259, 267
Coeficiente de correlación, 85, 92
Cohesión interna, 54, 62
Collage, 70-71, 81, 92, 259
Comportamiento, factores de, 17
Concreción, 232, 238
Conferencias de investigación, 295, 298-299, 302
Conflicto(s)
intergrupal, 170
manejo del, 197, 206
pirámide de los, 168, 178
planeado, 145
proactivo, 7, 12, 145, 168, 178
reactivo, 168, 178
Congruencia, 232, 238
Consultor (*vea también* Agente de cambio), 6-8, 11-12, 17, 19, 21, 28, 34-36, 122-123, 129, 167, 393
consejos relevantes para el, 123, 129
decálogo de conducta del, 126, 129
externo, 121, 123-124, 126, 129, 139, 158, 164, 167, 209
interno, 121, 123-124, 129
niveles del, 126, 129
principios éticos del, 121, 127-131, 307
salvavidas, 122, 129
Consultoría de procesos, 135, 138-139, 143-145, 148, 153, 155, 165
áreas de actividad de la, 140
autoridad y liderazgo, 140, 144
competencia y cooperación entre grupos, 140, 144
comunicación, 140
funciones y papeles de los miembros de un grupo, 142
solución de problemas y toma de decisiones en grupo, 140, 144
flujo de trabajo de la, 140
resultados de la, 145
Contacto
concepto de, 34, 39
Contrato
concepto de, 34-36, 39
empleado-administración, 194, 197, 206
modelo de, 36
partes del, 36
Conversación informal, 70-71, 80, 92
Cuestionario, 69-72, 92, 178
apoyos para el, 86, 88-90, 92
bloqueos en el, 86, 89-90, 92
breve, 165
de diagnóstico de las organizaciones, 164
Organizacional Michigan, 164
Cultura, 333, 348, 349
corporativa u organizacional, 11, 32, 39, 279, 283-285, 289, 290, 302
e historias, 286, 289
y lenguaje, 286-287, 289
y rituales, 286, 289
y símbolos materiales, 286-287, 289

D

Datos
análisis de, 84
reporte de, 84
Davis, Keith, 8, 266
Demandas ambientales, 194-95, 206
Deming, William Edwards, 11
Departamentalización
geográfica, 199
por clientes, 200, 206
por funciones, 199
por procesos, 199
por productos, 199, 206
Desarrollo organizacional, 311, 313-315, 317, 348-349
características, 8
consultoría en, 121-122, 126, 129
competencias laborales, 122-123, 129, 136
ventajas y desventajas, 121, 124-125, 129
enemigos del, 315
estrategia general del, 136-137, 153
fases e interfases del, 10
fundamentos del, 1
orientación sistémica del, 8, 12
orígenes del, 17, 22
principios filosóficos del, 3, 9, 12-13
red del, 3, 54
requisitos del, 57
tendencias en el, 313
valores humanísticos del, 8-9, 12, 51, 57

Desarrollo profesional, 245, 247, 249, 250-251, 257, 263
Desarrollo transorganizacional, 295, 298, 301-302
Descongelamiento, 28, 30, 39, 293
Desviación estándar, 83-85, 92, 166
Diagnóstico, 197
Diagrama, 82-83, 90, 92
 de Moreno, 83
Diferenciación, 193-194, 197-198, 205-206
Dimensiones centrales del puesto, 217, 221
Diseño
 del trabajo, 194, 211, 215-218, 221
 estructural, 193-194, 198, 205-207
Distress, 271, 273-274
Drucker, Peter F., 230
Dunnette, Marvin D., 140
Dyer, William G., 149

E

Efectividad organizacional, 19
Efecto iceberg, 168, 178
Eficacia del grupo
 encuesta sobre, 165-166, 178
 formas de retroalimentación sobre, 166
Empleos enriquecidos, 213, 219
Encuesta de retroalimentación; *vea* Ensayo de retroalimentación
Enfoque sistémico, 51-57, 60, 62-63, 66-67, 279-281, 288
 historia del, 52
 razones para aplicar el, 281-282
Enfoques normativos, 163, 171, 177-178
 grid gerencial de Blake y Mouton, 163, 172-174, 177-181
 sistema 4 de Likert, 163, 171-173, 177-179
Ensayo de retroalimentación, 163-168, 170, 172, 177-178, 183, 185
Entradas, 55-56, 62-63, 65, 204
Entrevista, 37-38, 69-75, 79-81, 92, 178
 de orientación, 165, 178
Entropía, 54, 62-63
 negativa; *vea* Neguentropía
Equilibrio
 cuasi estacionario, 28
 interno, 54, 62
Equipos de trabajo, 213
 autodirigidos, 135, 151-154, 157
 de alto empeño, 151, 153
 formación de, 135, 138-139, 147-148, 153-154, 287
 herramientas para, 149
 y desarrollo intergrupal, 147-148, 153, 174
 y desarrollo intragrupal, 147-148, 153
 naturales, 213
Esfuerzo, 314, 332, 339-340, 348
Esquema de la raíz cuadrada, 29
Estrategia organizacional, 296-297, 302
Estrés, 265-269, 271-274, 276, 304
 administración del, 266
 causas del, 266-267
 cómo reducir el, 266
 concepto de, 266
 personalidades que lo afrontan, 268, 273
 programas de administración del, 266, 269-270, 272-274
 síntomas del, 266-267, 273
 tablas de medición del, 267-273
 umbral del, 268-269, 273
Estructura, 296-298, 302, 322
 funcional, 201
 matricial, 201
 por producto, 201
Estudios de clima laboral, 31
Evaluación, 198
Experimento Hawthorne, 17-18, 22, 76

F

Facilitador (*vea también* Agente de cambio), 7, 153, 330-331, 333
Factibilidad, 232-233, 238
Familia organizacional, 167
Fayol, Henri, 151
Feedback; *véase* Retroalimentación, 55
Fiedler, Fred Edward, 150
Fleitman, Jack, 164
Flexibilidad, 232, 238
Focus group; *vea* Grupo(s) de enfoque
Franken, Robert, 271-272
French, Wendel L., 6
Fuerzas
 externas del cambio, 4-5, 12, 55
 impulsoras, 28, 51, 60, 82-83, 90, 92, 304
 internas del cambio, 4-5, 12
 restrictivas, 28, 51, 60, 83, 92
Funcionalidad, 279, 282, 288

G

Gardner, John, 8
Garza Sada, Eugenio, 286
Godoy, Emma, 30
González Ulla, Mario, 4
Grove, Andrew S., 31
Grupo(s)
 de encuentro; *vea* Grupo(s), dinámica de,

de enfoque, 37-38, 69-71, 79, 92, 168, 176, 298
dinámica de, 17-19, 22, 138, 142
T (*vea también* Grupos, dinámica de), 135-136, 138-140, 153, 165
Guzmán de la Garza, Alejandro, 6

H

Hackman, Richard, 217-218
Harrison, Roger, 137, 153
Harris, Reuben T., 6, 58
Hay, Louise L., 169
Heider, Fritz, 85
Historial profesional, 245, 250, 257
Holmes, Thomas H., 269, 273
Homeostasis, 54-55, 63

I

Implantación, 198
Información
análisis y retroalimentación de la, 69, 81
ciclo de organización de, 70, 92
documental, 69-71, 76, 81, 92
instrumentos para recopilar, 69
planeación y recopilación de la, 70
Inputs; *vea* Entradas
Integración, 193-194, 197-198, 205-206, 209, 215, 232, 297
Intervenciones, 6, 9, 11-12, 19-20, 33, 38, 125, 127-128, 136-137, 153, 158-159, 164-165, 168, 170, 176-77
clásicas, 136, 138, 153
cualitativas, 314
cuantitativas, 314
de la tercera parte, 135, 138, 145-147, 153, 159
en administración de recursos humanos, 135, 137, 153, 227
en procesos amplios, 164
en procesos humanos, 133, 135-137, 153, 163
estratégicas, 135, 137, 153, 293, 296, 298, 302
profundidad de las, 135, 137
tecnoestructurales, 135, 137, 153, 191, 193-194, 205, 207
tipos de, 136
Inventario de habilidades de consultoría, 93
Investigación de acción, 18
Involucramiento, 314, 326, 348

J

Jones, John Paul, 18

L

Lawrence, Paul, 194
Levinson, Harry, 232
Lewin, Kurt, 18, 30, 31, 81-83, 92, 138
análisis de campo-fuerza de, 81-82, 92
diagrama de campo-fuerza de, 58, 83
Liderazgo participativo, 348
Likert, Rensis, 57, 165-166, 171-172
Lippitt, Ronald, 18, 145
Litwin, George, 11
Lorsch, Jay W., 194

M

McClelland, David, 81, 231
Mc Gregor, Douglas, 9, 18, 62, 231
Media, 83-84, 92, 166
Mejoría organizacional, 19
Meli, Paul, 237-238
Mensurabilidad, 232, 238
Mentoring, 248, 256-257
Metodología de laboratorio, 18
Misión de la empresa, 279, 281, 288-289, 297, 302, 306, 310
Modelo
de atribución, 85
de Burke-Litwin, 27, 31, 39, 78
de cambio de Kurt Lewin, 27-28, 30, 39, 42
de cambio planeado de Faria Mello, 27-28, 34
de David Nadler, 69, 92
de diagnóstico de 6 cuadros de French y Bell, 69, 91-93, 136
de equidad de J. Stacy Adams, 245, 248, 257
de investigación-acción, 27-28, 32-33, 39
de planeación de Lippitt, Watson y Westley, 27-28, 32-33, 39
de Ralph Kilmann, 27, 30, 39, 41
de sistemas internos de Likert, 51, 57-58, 63
Módulo natural de trabajo, 213

N

Nadler, David, 69-70, 92, 165
Neguentropía, 54, 62-63
Newstrom, John W., 266

O

Objetivos
formulación de, 237
no verificables, 232

profesionales, 245, 250, 252, 257
red de, 229, 234, 238, 240-241, 243
verificables, 232
Observación, 69-71, 76, 81, 83, 92
Odiorne, George, 231, 238
Oldman, Greg R., 218
Operaciones, 55
Operatividad, 279, 282, 288
Organización
ambiente de la, 31, 39
colateral, 193, 194, 204-207, 209
departamental, 198, 206
enferma, 61, 63
matricial, 200, 206
nodal, 203-204, 206, 307, 310
por proyectos, 202, 206
por unidades estratégicas de negocios, 202, 206
renovación de la, 19
sana, 60, 62-63
total, 18, 205
Organizational Development, 19
Organization confrontation meeting; *vea* Reunión de confrontación
Orientación de contingencia, 9
Ouputs; *vea* Salidas
Outsourcing; *vea* Organización nodal

P

Parsons, Talcott, 54
Perdón, 168-169, 177
e ira, 169
y aceptación, 169
y depresión, 169
y negación, 169
y regateo, 169
Pirámide invertida, 150-151, 153
Planeación
de carrera profesional, 245, 249-250, 252, 257-259, 260, 263-264
de la acción, 197
estratégica, 194-195, 206
operativa, 194-195, 206
Porras, Jerry, 6
Prestaciones, 245, 247, 250, 257
Principio de la profundidad de las intervenciones, 137
Programa para la organización flexible, 30
Psicología
aplicada, 17-18
organizacional, 18

R

Razón
de conectividad con el ambiente, 281, 289
de funcionalidad, 281, 289
de operatividad, 281, 289
organizativa, 281, 289
Recongelamiento, 28, 39, 137, 293
Reingeniería, 30, 39
Relación(es)
ambiente-organización, 279-280
intergrupales, 163, 170-171, 177-178
tensión-desempeño, 267, 273
Reparto de utilidades, 247, 296
Resultados específicos, 314, 348
Retroalimentación, 9, 12, 17, 38, 55, 70, 74, 85, 92, 128, 145, 158-159, 164-167, 176, 183, 215-216, 218, 221, 230, 233, 242, 251, 255, 258, 298, 304
de sistemas, 166
Retroinformación, 18, 166, 174
Reunión de confrontación, 163, 167-170, 177-179, 190
Robertson, Peter, 6
Rothenbach, William F., 251

S

Salidas, 55-56, 62-63, 65, 204
Schein, Edgar H., 142, 251-252
Scovel Shinn, Florence, 169
Seis Sigma, 229, 298
Senge, Peter, 219
Serralde, Alejandro, 19
Servicios al personal, 245, 247, 257
Sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones, 60, 62
Sistema
abierto, 51-58, 62-63, 280, 282, 288-289, 299
planeación de, 279-281, 283, 288-289, 291, 302
administrativo, 51, 54, 62-63
de control, 54, 62-63
directivo, 54, 62-63
informativo, 54, 62-63
operacional, 54, 62-63
concepto de, 7, 12, 52
cultural, 296, 297-298, 302
de recompensas, 245-246, 248, 257-258
pago como herramienta del, 246, 257
herramientas para la alineación del, 295, 297
mecánico, 55-56, 63
orgánico, 52, 55-56, 63

organizacional, 51, 138, 145, 175, 198, 296
diagnóstico del, 56
político, 296-298, 302
sociotécnico, 211-215, 221
técnico, 296-298, 302, 306-307
Sistema-cliente
concepto de, 7, 12
Solución de problemas, 9, 12, 140, 143-144, 153
Suprasistema, 52, 62

T

Tarea
autonomía en la, 214, 218, 221
identificación con la, 218, 221
significado de la, 218, 221
variedad de la, 218, 221
Tensores, 267, 272-274
Teoría
de David McClelland, 81
de Paul Lawrence y Jay Lorsch, 193-194, 198, 205-206
de Tichy, 295-296, 302
X, 9
Y, 9, 62, 231
Tichy, Noel M., 296-297, 302
Tiempo, 314, 348, 351
flexible, 247
Trabajo
enriquecimiento del (*vea también* Diseño del trabajo), 212-213, 216-217, 219, 221-223, 225
humanizado, 213, 216, 221
Training group; *vea* Grupo(s), dinámica de
Transformación organizacional, 7, 11-12, 17, 19
concepto de, 7, 12

U

Unidad estratégica de negocios, 202, 206

V

Variables
causales, 57, 62-63
de resultado final, 58, 63
interventoras, 58, 62-63
Ventana de Johari, 141-142, 153

W

Walker, James, 249
Wallen, Richard, 144

DESARROLLO organizacional

La obra que tiene en sus manos presenta numerosas aportaciones que la distinguen de la edición anterior, ya que prácticamente se aplicó una "cirugía mayor" para lograr una comprensión más amplia de los temas abordados.

En esta cuarta edición de *Desarrollo organizacional* encontrará:

- Contenidos actualizados de acuerdo con la temática vigente en el área del desarrollo organizacional, como: definiciones recientes en el campo, *coaching*, *mentoring*, transformación organizacional e instrumentos para recopilar información, entre otros.
- Nuevo capítulo en el que se aborda la consultoría como una profesión y se revisa su función en la empresa, incluyendo el código de ética.
- Cuestionarios y ejercicios de aplicación a las intervenciones expuestas.
- Nuevos casos enfocados en la cultura latinoamericana.
- Nuevas ilustraciones y diagramas.
- Nuevas dinámicas de aplicación (en la sección Ejercicios vivenciales).
- Preguntas adicionales al finalizar cada capítulo.
- Casos de estudio actualizados.
- Nuevas citas motivacionales al inicio de cada capítulo.
- Modelos de desarrollo organizacional aplicados por empresas mexicanas.

Sin duda este libro será de gran utilidad y podrá emplearlo en los diversos ámbitos de su diaria actividad.

Mc Graw Hill Education

978-607-15-0932-1

EAN 9 786071 509321 00000

Síguenos en @MHEducacion

Encuéntranos en McGraw-Hill Educación

Visite nuestra página WEB
www.mcgraw-hill-educacion.com